



▶ **ЖДАНОВ Дмитрий Алексеевич**

Кандидат экономических наук, доцент,
заместитель декана факультета
«Высшая школа корпоративного
управления»

**Российская академия народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ
119571, РФ, г. Москва,
пр. Вернадского, 82, стр. 1
E-mail: djhdanov@mail.ru**

Ключевые слова

РОССИЙСКАЯ И ЗАРУБЕЖНЫЕ МОДЕЛИ
МЕНЕДЖМЕНТА

МОДИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

МЯГКИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Аннотация

В статье рассматриваются направления совершенствования отечественной модели менеджмента, инкорпорирование в нее успешных зарубежных управленческих практик. Отмечается, что сегодня российская модель наиболее близка к европейской. В этой связи проведено сравнение данных подходов, обозначены возможности модификации отечественной модели. В качестве приоритетных действий выделены шаги по активизации потенциала сотрудников при управлении компанией, использование «мягких» методов управления («soft skills»).

JEL classification

M10

Российская модель менеджмента: между вчера и завтра

*Тот, кто хорошо владеет молотком, склонен думать,
что вокруг него сплошные гвозди...*
Абрахам Маслоу

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СРАВНЕНИИ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПОДХОДАМИ

Глубокие, трудные и во многом противоречивые преобразования экономической среды в России определили активный интерес к хозяйственному управлению, потребность в формировании собственной модели менеджмента. В настоящее время стандарты и подходы, используемые отечественным менеджментом, находятся на этапе отбора наиболее результативных управленческих практик, поэтому столь актуальной становится задача установления адекватной сегодняшним потребностям модели менеджмента.

Модель менеджмента является одним из ключевых элементов управления. Перед руководителем всегда стоит вопрос: как управлять вверенным объектом, какой арсенал рычагов, стратегий и управленческих технологий использовать, чтобы наиболее эффективно решать поставленных задачи. Будем подразумевать под моделью менеджмента совокупность идей, методов и стилей управления, лежащих в основе управления организацией. В результате объектом нашего исследования стали методы менеджмента, используемые для управления коммерческими компаниями, работающими в рыночных условиях и ориентированными на максимизацию прибыли. Цель исследования – определение направлений модификации отечественной модели менеджмента, путей инкорпорирования успешных зарубежных методов в отечественную управленческую практику.

Российский менеджмент начала XXI века сформировался при активном воздействии внешней, как правило агрессивной, среды, унаследованных советских традиций, культурных обычаев, устоявшихся штампов и многочисленных управленческих заблуждений. Как пози-

тивные, так и негативные черты современного отечественного менеджмента отчасти самобытны, отчасти заимствованы у других стран, они во многом противоречивы, и, очевидно, немалая их часть имеет преходящий характер. Однако именно в таком сочетании они формируют сегодняшнюю модель отечественного менеджмента, а также его потенциал, вместе с потенциалом развития российского человеческого капитала.

На начальном этапе современная российская модель менеджмента ассоциировалась с командно-административным стилем управления. Но постепенно становилось очевидно, что компании, применяющие указанные методы, все чаще проигрывают новым рыночным игрокам и зарубежным конкурентам. В такой среде сформировалось разнообразие организаций, в которых сосуществовали различные системы менеджмента, в них использовались разные парадигмы (принципы и правила) управления – от жестко административных до сугубо демократических.

Существенную роль в работоспособности, принятии или отторжении тех или иных управленческих подходов сыграло то, как их воспринимали работники компаний, насколько близкими их ожиданиям они оказались. Поэтому остановимся на анализе влияния на национальную модель менеджмента менталитета населения¹, социальных установок наших граждан. Принято считать, что определенной ментальности, характерным чертам национального характера соответствуют свои индивидуальные способы управления, виды менеджмента².

¹ Будем понимать под менталитетом устойчивую совокупность психических, интеллектуальных, эмоциональных и культурных особенностей, присущих той или иной этнической группе, нации.

² Тут можно вспомнить так называемый закон соответствия менеджмента менталитету. Его описание для российских условий приведено, например, в [2].

The Russian Management Model: Between Yesterday and Tomorrow

I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail.
Abraham Maslow

THE RUSSIAN DOMESTIC MANAGEMENT MODEL COMPARED TO THE FOREIGN PRACTICES

A profound, difficult and, for the most part, contradictory transformation of the economic environment in Russia has led to a growing interest in economic administration and stressed the necessity to develop its own management model. Currently, the standards and approaches used by domestic management are in the process of selecting the most effective administration techniques. That is why the task to adopt an adequate management model which corresponds to modern needs is so topical.

Management model is one of the key elements of administration. A manager always faces a problem: what is the best way to run the entrusted entity? what leverages, strategies and managerial techniques should be used to perform tasks in the most effective manner? By management model we mean a combination of ideas, methods and styles of administration that underlie corporate governance. As a result, the object of the present study includes the management practices that are applied to run commercial organizations which operate in the market conditions and are oriented towards profit maximization. The purpose of the study is to identify the directions for modifying Russia's domestic management model and establish the ways of incorporating the effective foreign techniques into the Russian management practice.

In the early 2000s, Russian management was formed under the strong influence of external, usually aggressive, environment, the legacy of the Soviet traditions, culture principles, deep-rooted stereotypes and numerous administrative mistakes. Both positive and negative features of modern management in Russia are partially authentic and partially borrowed from other countries. In many aspects they are contradictory and, obviously, a significant part of them is of transient character. Nevertheless, this is the combination in which they form today's model of domestic management, as well as its potential along

with the potential of Russian human capital development.

Initially, the modern model of Russian management was associated with command-administrative management style. But gradually it became apparent that the companies which followed these methods tended to lose to the new market players and foreign competitors with increasing frequency. In this environment, many different types of organizations were formed which combined various management systems and applied numerous paradigms (principles and rules) of administration – from strictly administrative to completely democratic.

The way a company's employees perceived certain managerial approaches, and how well they corresponded to personnel's expectations played a significant part in feasibility, acceptance or rejection of these practices. Therefore we will focus our attention on analyzing the impact that mentality¹ of population and social attitudes of Russian citizens exert on the national management model. It is widely believed that certain mentality and typical features of national character meet their individual methods of governance and types of management².

Although over the past 20 years there have been substantial shifts in the national character, they did not change social attitudes of the contemporary Russian archetype³ dramatically. The most fundamental of them include patience; spirituality, the priority of spiritual over material; statehood and paternalism; propensity to social utopia; extroversion, sociability and openness; adaptive individualism of non-Western type, and poor capacity for reasonable self-restraint in the name of group interests. There are some traits that are characteristic of the national mentality and, accordingly, the Russian management

¹ By *mentality* we mean a fixed set of mental, intellectual, emotional and cultural characteristics that are typical of one or another ethnic group or nation.

² Here we can mention the so-called *management-mentality correspondence law*. For Russian environment it is described in [2].

³ This fact is analyzed in details in [3].

► Dmitry A. ZHDANOV

Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof., Deputy Dean of Graduate School of Corporate Governance

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)
119571, RF, Moscow,
Vernadskogo Ave., 82, building 1
Phone: (495) 937-02-99
E-mail: djhdanov@mail.ru

Keywords

MANAGEMENT MODELS IN RUSSIA AND ABROAD
IMPROVEMENT OF MANAGEMENT PRACTICES
SOFT MANAGERIAL SKILLS

Summary

The article reviews the ways to improve the Russian model of management and incorporate successful foreign practices into it. It is noted that today the European model is closer to the Russian one than any other. In this regard, the author compares the Russian and foreign management practices and emphasizes the opportunities to modify the domestic method. The author recommends the following priority steps to carry out such a modification: incorporating the potential of employees into the company management and using "soft management skills".

JEL classification

M10

Хотя за последние 20 лет и произошли существенные подвижки в национальном характере, они мало изменили социальные установки современного российского архетипа¹. Среди последних принято, в частности, выделять: терпение; духовность, приоритет духовного над материальным; государственность и патернализм, предрасположенность к социальной утопии, экстравертность, открытость в коммуникации; адаптационный индивидуализм незападного типа, низкую способность к разумному самоограничению во имя групповых интересов. Характерными для национального менталитета и, соответственно, российской системы управления, являются тенденция к «уравнровке», неуважительное отношение к богатству, желание переложить принятие решений на всезнающего начальника. «В русском человеке по-прежнему уживаются как азиатчина, так и европейское начало. Это противоречие между азиатским и европейским не является чисто внешним, территориальным, оно внутреннее, присущее каждой клеточке российского общества. Единственный путь его преодоления – органическое перерождение и гармоничное слияние этих двух начал в рамках единого целого» [5. С. 7].

Правда, постепенно формируются и новые ментальные черты наших людей, в частности, отмечается усиление индивидуализма на фоне стирания общинных традиций, значимость личного вклада и оплаты согласно этому вкладу. Изменение системы ценностей россиян под влиянием рыночных условий заметно в трансформации поведенческих черт среднего управленческого персонала [8. С. 136]. Для него стало характерно:

- обозначение карьерных амбиций;
- стремление к профессиональной реализации;
- возрастающая роль индивидуальной немонетарной мотивации.

Двойственность, противоречивость и «загадочность» русской души сформировали бинарную систему ценностей, которая содержит в себе очевидные противоречия. Эти же противоречия, дуалистичность, неоднозначность и непоследовательность наложили свой отпечаток и на существующую систему управления.

Современные исследования отмечают, что отечественному менеджменту в своей массе сегодня присуще повышенное внимание к оперативному управлению, решению текущих, сиюминутных

проблем, востребованность быстрых решений, даже в ущерб качеству и перспективам развития, ориентация на задачу, на «разруливание» (см., например, [3; 4; 6]). Характерна привычка решать задачи единолично или с авторитарно-активным участием руководства, при одновременной готовности принимать на себя ответственность в критические моменты. Руководители обычно не занимаются системным осмыслением будущего, для них не характерен взгляд на эволюционный характер развития бизнеса. У них часто отсутствуют развитые эмоциональные компетенции, умение понимать людей, влиять на них и формировать необходимый формат поведения и взаимодействия, развивать подвижный и гибкий коллективный интеллект, способный к инновационным решениям и нестандартным подходам.

Противоречивость русского менталитета постепенно переходит на иной уровень, но дуализм остается его главной чертой. Это дает возможность определить место нашего восприятия по отношению к американскому и японскому менталитету. Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, – другой, то Россия с ее двойственностью должна занимать промежуточное положение. Можно констатировать, что тенденция становления русского менталитета – постепенное движение в сторону американизированной индивидуализированной ментальности. В таком движении мы приближаемся к положению, которое сегодня принадлежит европейской ментальности. Именно европейский подход объединяет черты как азиатской любви к коллективизму, так и американской персональной предприимчивости, поэтому российской модели управления все в большей степени становится близок подход, соответствующий европейской модели.

Широта распространения в нашей стране различных управленческих подходов связана с целым набором факторов. Сюда, в частности, относятся исторические традиции и региональные особенности, эмпирические достижения и принятые технологии управления, активность связей с зарубежными партнерами и личные пристрастия.

Территориальный аспект проявляется, в частности, в том, что те или иные регионы нашей необъятной страны имеют сложившиеся связи с географически близкими им зарубежными государства-

ми. Например, компаниям северной части европейской России в большей степени свойственна северо-европейская модель менеджмента. На Дальнем Востоке, популярны инструменты менеджмента, распространенные в Корее и Японии. Хотя, конечно, здесь можно говорить только о частоте таких прецедентов, но не об их доминировании.

Наибольшее распространения в России мелкий и средний бизнес получил сегодня в крупных городах, именно здесь сложился максимально благоприятный предпринимательский климат, присутствует большое число вновь образованных компаний, и здесь, соответственно, в большей степени оказались востребованы и нашли распространение новые эффективные технологии менеджмента. Исходя из территориальной и культурной близости мегаполисов европейской части России странам Восточной и Северной Европы, наличия у них сложившихся исторических связей, а также с учетом активизации коммерческих и производственных отношений широкое распространение в отечественной предпринимательской среде получила северо-европейская модель менеджмента с ее вниманием к методам, основанным на демократических принципах, партисипативности. Именно она оказалась в существенной степени инкорпорирована в предпринимательскую среду среднего и малого бизнеса.

Проанализируем далее характерные черты сложившейся отечественной управленческой практики в сопоставлении ее с европейской. Обобщая и сравнивая особенности обеих моделей, выделим их ключевые составляющие (признаки), проведем сравнение по данным метрикам основных различий и обозначим направления возможной трансформации. С этой целью сформирована табл. 1, где приведены ключевые различия отечественной и европейской моделей менеджмента.

Как можно видеть, основные различия двух моделей связаны с использованием отечественными менеджерами в массе своей скорее авторитарного стиля управления, а зарубежными – демократического. В таком различии, очевидно, присутствуют как исторические традиции, так и просто неумение и непонимание того, как и зачем выстраивать демократические формы управления. Здесь также можно отметить слабое внимание к людям, к повышению их человеческого потенциала, включению их в решение производственных и управленческих за-

¹ Этот факт подробно анализируется, например, в [3].

system, i.e. a tendency to wage-leveling, disrespectful attitude to wealth, and desire to shift decision-making onto omniscient boss. "In the Russian people Asian features still coexist with European. This contradiction between the Asian and the European is not absolutely external, territorial; it is internal, inherent in each cell of the Russian society. And the only way to overcome it is an organic rebirth and harmonious fusion of these two principles into a single unit" [5. P. 7].

But we should note that the new mental characteristics of the Russian people are gradually being formed. In particular, there is a growing individualism against the blurring community traditions, the importance of personal contribution and pay in accordance to it. We can observe the changes in the system of values of Russians that were caused by market conditions in the transformation of behavioural patterns of middle-level management personnel [8. P. 136]. They obtain the following features:

- a clear identification of career ambitions;
- a commitment to fulfilment in profession;
- a growing role of individual non-monetary motivation.

Dual, contradictory and "mysterious" Russian soul created a binary system of values which contains obvious contradictions. The same contradictions, duality, ambiguity and inconsistency are typical of the existing management system which absorbed the features of the national mentality.

Recent studies demonstrate that domestic management is characterized by particular attention to operational management, resolving current and momentary problems, high demand for quick decisions (even to the detriment of quality and prospects of development), focus on the task and settling the problems [3; 4; 6]. It is usual for Russian management to tackle a difficulty alone or with active involvement of authoritarian senior managers with the simultaneous willingness to take responsibility at critical moments. Senior executives are usually not engaged into systemic comprehension of the future and they do not take into account the evolutionary nature of business development. They often lack developed emotional competencies, ability to understand people, influence on them and form the required pattern of behaviour and interaction, develop vivid, acute and flexible collective intelligence which is capable of innovative decisions and creative approaches.

Contradictory Russian mentality is gradually moving to a different level, but the dualist remains as its fundamental characteristic. It gives an opportunity to determine the place

of Russian perception against American and Japanese mentalities. Let us suppose that America's individualistic tradition and the management style based on it represent the first extremity, and Japanese management style based on collectivism psychology is another. Then, Russia with its duality lies halfway between these two poles. In this regard, we can state that the dominant trend in formation of Russian mentality is a gradual and steady movement towards America's individualized mindset. In this movement we are approaching to the position that now is typical of European outlook. This is the European approach that combines the features of both Asian affection to collectivism and American personal enterprise, therefore Russia's management model becomes increasingly closer to the approach of the European model of management.

The expansion of various approaches in Russia is explained by a set of factors: historical traditions and regional peculiarities, empirical achievements and adopted administration techniques, active cooperation with foreign partners and personal preferences.

Territorial aspect implies, in particular, that certain regions of Russia's huge territory have established business ties with foreign countries depending on their geographic proximity. For example, the North European model of management is widely practiced in the northern part of European Russia. In the Far East those management tools are applied that prevail in Korea and Japan. Although here we can only talk about the frequency of such precedents, but never about their domination.

In Russia, small and medium-sized businesses are most common in large cities which provide favourable climate for entrepreneurial activity; a great number of start-ups are situated in metropolitan cities and here, accordingly, the new effective management techniques are highly demanded and widespread. Geographical and cultural distance between metropolitan areas of European Russia and countries of Eastern and Northern Europe, historical ties established between these territories, and the activation of contemporary commercial and industrial relations resulted in the fact that the North European model of management became the most popular in Russia's domestic business environment. This was the model which was substantially incorporated into the entrepreneurial environment of small and medium-sized businesses.

Let us further analyze the characteristic features of Russia's current management practice in comparison with the European version. When summarizing and juxtaposing the peculiarities of these two models, we can

distinguish the key components (attributes) of them, make a comparison of the major differences and identify the directions for possible transformation. To that end, we compiled Table 1 which provides the typical differences between Russian and European models of management.

As we can see, the main difference between the two models is that Russian domestic managers generally use authoritarian management style while foreign managers prefer democratic style. This difference is, obviously, can be explained by historical traditions and a lack of understanding of how and why to build up democratic forms of administration. Here, we can also note scant attention to people, indifference to the development of human potential, insufficient involvement of subordinates in resolving production and managerial problems and little interest in a company's growth.

The next significant difference is that Russian managers are more focused on current and immediate tasks in contrast to foreign leaders who tend to concentrate on objectives and prospects of business as well as estimate their role in the company's development. This can be easily explained by the fact that the majority of Russian companies emerged in the last 10 or 20 years at the most, and employees do not understand what is going to happen to them tomorrow. European companies are usually organizations with a long history and strong traditions that exist in a stable environment, their employees know that under favourable conditions and in case of the company's strong growth they are provided with jobs for many years ahead.

Over time, Russian companies too will no longer live for the day. They will have their own history and strong reputation, and they will move their focus from immediate tasks to development prospects. They will try to generate goodwill among the clients. But the situation can only be slightly influenced by operational management actions since the task implies profound changes. At the same time a step-by-step alteration of the management style and application of a wide range of techniques related to "soft skills" represent quite a feasible task today as their use is associated with education, training and explanation, and can be implemented here and now.

How well these methods correspond to mental, psychological traditions and special characteristics of employees, their emotional maturity and readiness is a different story since some companies are prone to work in the mode of permanent hustle and bustle¹. But we hope that with the stabilization of the

¹ This problem in the context of special features of corporate governance in Russian companies is reviews in detail in [1. P. 65].

Таблица 1 – Сравнение наиболее распространенных различий отечественной и европейской моделей менеджмента

Признак	Отечественная модель	Европейская модель
Стиль управления	Универсальный командно-административный стиль, жесткая многоуровневая иерархичность и централизация	Стремление к горизонтальным структурам управления и отсутствие многоуровневой иерархии
Стиль принятия решений. Участие подчиненных в принятии решений	Превалирование административно-командного и индивидуалистического стилей принятия решений в противовес коллегиальному, отсутствие командной работы. Исполнители мало участвуют в подготовке решений	Коллегиальный стиль подготовки и реализации управленческих решений. Возможность самостоятельно принимать решения в рамках делегированных полномочий, личная ответственность за достигнутый результат, активное участие исполнителя в принятии решений
Временные приоритеты	Большая ориентация на текущие задачи, приоритет операционного стиля перед долгосрочным, умение быстро решать оперативные задачи и неумение – долгосрочные	Большая ориентация на перспективные задачи, долгосрочный успех компании
Круг должностных обязанностей	Узкая специализация при отсутствии зафиксированных прав работника, функциональный подход в управлении, неразвитое процессное мышление	Процессный взгляд, межфункциональный подход с четкой фиксацией круга задач и полномочий сотрудника
Отношение к «soft skills»*	Неразвитость навыков управления людьми, ограниченные навыки нематериальной мотивации, коммуникации, отсутствие системной работы по созданию коллегиального взаимодействия	Внимание к налаживанию эффективных коммуникаций между руководителем и сотрудниками, между сотрудниками, небольшая дифференциация в оплате труда делает важным развитие эффективной системы нематериальной мотивации и сотрудничества
Отношение к подчиненным	Подчиненные – исполнители порученных им заданий	Подчиненные – партнеры по достижению целей компании, они рассматриваются не как «исполнитель», а как «хозяин своего рабочего места» и «консультант руководителя
Эмоциональные компетенции	Низкая толерантность к неопределенности, слабая эмпатия, жесткость, низкий уровень эмоциональных компетенций руководителя	Высокие толерантность к неопределенности, эмпатия, открытость
Отношение к развитию человеческого потенциала компании	Функциональный подход к людям, малое внимание человеческому капиталу, обучению персонала, низкая инновационная активность	Большая ориентация на нововведения, развитие и обучение персонала, поощрение инициативы и инновационной активности сотрудников

* *Soft skills* (англ. «мягкие навыки» или «гибкие навыки») в контексте статьи – набор социальных навыков: умение убеждать, находить подход к людям, лидировать, налаживать межличностное общение, вести переговоры, работать в команде, заниматься личностным развитием, управлять временем и т.п.

дач, совершенствование организации.

Следующее существенное отличие состоит в большей ориентации наших менеджеров на оперативные, сиюминутные задачи, в противовес зарубежным руководителям, которым в большей степени свойственно видеть цели и перспективы бизнеса, свое место в развитии компании. Это и понятно. Большинство наших компаний появились в последние десять, максимум двадцать лет, и работникам не ясно, что с ними будет завтра. Европейские компании это, как правило, организации с историей, традициями, существующие в стабильном окружении, их работники понимают, что при благоприятном развитии событий, росте предприятия они смогут работать в этом бизнесе еще многие годы.

Со временем и российские компании перестанут жить сегодняшним днем, у них появится своя история, репутация, усилится внимание к завтрашнему дню, в противовес сегодняшнему. Они будут

стремиться завоевать доброе отношение («*good will*») со стороны клиентов. Но ситуацию тут оперативными управленческими мерами мало изменишь, задачи слишком глубинные, а вот постепенное изменение стиля управления, применение широкого спектра методов, относящихся к *soft skills*, являются задачей вполне посильной уже сегодня, поскольку их применение связано с воспитанием, обучением, разъяснением и может быть осуществлено здесь и сейчас.

Другое дело, насколько они соответствуют ментальным, психологическим традициям и особенностям работников, их эмоциональной зрелости, подготовленности, да и просто производственной ситуации, поскольку компания зачастую работает в режиме перманентного пожара: «хватай, беги»¹. Но хочется надеяться, что со стабилизацией ситуации,

¹ Данная проблема, в разрезе особенностей корпоративного управления в российских компаниях, подробно рассмотрена в [1. С. 65].

появлением долгосрочных перспектив, повышением управленческой грамотности ситуация будет естественным образом меняться.

ВОЗМОЖНОСТИ СИМФОНИИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЕВРОПЕЙСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Еще один актуальный вопрос становления отечественной модели менеджмента: в какой степени наша страна должна перенимать ключевые элементы зарубежных, доказавших свою результативность моделей управления, например американской, европейской, японской, или нам следует во многом идти своим путем? Попробуем предложить свой ответ.

Обсуждая тему становления, трансформации отечественного менеджмента, использования различных подходов к его содержательному наполнению, можно выделить следующие основные (широко рассматриваемые и обсуждаемые в

Table 1 – Comparing the most common differences between Russian and European models of management

Attribute	Russian model of management	European model of management
Management style	Universe command-administrative style, rigid multilevel hierarchy and centralization	Tendency towards horizontal management structures and no multilevel hierarchy
Decision-making style. Involvement of subordinates in decision-making process	Command-administrative and individualistic styles of decision-making prevail over collective style; no team work; subordinates are little engaged into the decision-making process	Collective style of making and implementing managerial decisions. Ability to make decisions independently within the scope of the delegated authority. Personal responsibility for the result achieved. Active participation of subordinates in the decision-making process
Time priorities	Intense concentration on current tasks; priority of operational style over the long-term one; ability to resolve operational objectives and inability to find solutions for the long-term problems	Strong orientation towards long-term objectives and continued success of a company
Job responsibilities	Narrow specialization and employees' rights are not secured; functional approach to management; underdeveloped process thinking	Process approach; cross-functional approach with a clear range of objectives and responsibilities of employees
Attitude towards «soft skills»*	Underdeveloped skills in personnel management; limited expertise in non-financial motivation; poor communication skills; lack of systematic efforts to encourage collective cooperation	Attention to establishing effective communication between the head and subordinates and among subordinates. Little differentiation in wages makes it important to develop an effective system of non-financial motivation and cooperation
Relationships with subordinates	Subordinates are executors of the tasks delegated to them by the senior manager	Subordinates are partners in achieving a company's objectives; they are not simply executors, but "kings of their workplace" and advisers to the senior manager
Emotional competencies	Low tolerance towards uncertainty, an underdeveloped sense of empathy, rough temper, reserved demeanour, low level of emotional competencies of a manager	High tolerance towards uncertainty, a strong sense of empathy, openness
Development of the human potential of a company	Functional approach to people, little attention to human capital and personnel training, low innovation activity	Intense focus on innovations, attention to employees' development and personnel training, encouraging initiatives and innovation activity of the staff

* *Soft skills* are a combination of social skills: the gift of the gab, ability to get on the right side of people, be a leader, establish interpersonal communication, be a good negotiator and team player, interest in personal enhancement, great skills in time management, etc.

situation, emergence of the new long-term prospects and improvement of managerial competence, the things will change.

A SYMPHONY BETWEEN RUSSIAN AND EUROPEAN MODELS OF MANAGEMENT: IS IT POSSIBLE?

One more topical issue of the development of Russian management model is the extent to which the Russian Federation should adopt the key elements of foreign management models that have proved to be efficient (which include, for example, American, European and Japanese techniques), or should the country follow its own way? Let's answer this question.

When discussing the issue of the formation and transformation of Russian domestic management and the use of different approaches to its content, we can distinguish the following concepts, basic views on the possible ways of Russian model's evolution (these concepts are widely described and discussed in the press).

The first approach is *adaptation of Western management methods*. If possible, copying

the most effective and interesting of them. If it is not possible, altering these techniques to Russian realities. From the viewpoint of historical traditions, this position is supported in [7], in which the Russian traditions of copying Western patterns are investigated.

But borrowing the experience of other countries can produce a negative outcome. This is due to the fact that Russian mentality and behavioural characteristics impede the use of proven foreign management techniques. As it was mentioned above, Russian employees have a propensity for polarity, dualism, inclination to grotesque, unintentional bringing any situation to a boiling point and rejection of all foreign and unfamiliar. In this regard, the effectiveness of the method will suffer remarkably. All this grounds the necessity of establishing Russia's own system of management which implies gradual transformation of mental orientation of the citizens.

Here, we move towards the alternative approach, i.e. *creation of Russia's domestic management school*. It takes into consideration the main stages and peculiarities of the country's development, its historical tradi-

tions (including those of the Soviet past which were not so bad), economic, mental and cultural characteristics of management. This path is intended to gradually formulate Russia's unique approaches to management with specific content, create forms and methods of administration which correspond to Russian realities and mentality. What is different about it is that such cut-and-try method can run over, cost a big sum and unintentionally prevent Russia from joining the club of advanced, in terms of governance, nations.

Table 2 provides the comparative analysis of the given approaches. It demonstrates, the approach oriented towards adaptation of Western management style has its undeniable advantages. Thus, we have an opportunity to use the decades, if not centuries, of wide experience gained by our foreign partners and perceive the capital of knowledge accumulated in countries with developed market economy. One more advantage is that we can do it right now rather than wait for our unique management system to form.

But which of the three models of management suits Russia best? The answer is largely

Таблица 2 – Сравнение подходов к возможным направлениям развития модели менеджмента в России

Признак	Адаптация (копирование) зарубежного менеджмента	Создание отечественной школы менеджмента
Содержание подхода	На отечественную почву, если возможно, переносятся, копируются в сложившемся виде западные методы менеджмента. В случае если однозначное копирование невозможно, происходит их адаптация с учетом современных российских условий. Учитываются особенности русской ментальности, приспособление западной теории к современным российским условиям	Создается собственная теория менеджмента, учитывающая особенности нашей страны, развитие экономики, а также мировой управленческий опыт. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений этих школ менеджмента. Еще А. Маршалл утверждал: «Экономическая наука это не совокупность конкретной истины, а лишь орудие для открытия конкретной истины». Поэтому российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие российскому менталитету
Комментарии к подходу	Не следует преувеличивать российскую специфику, нужно брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении инновационной экономикой, так как процессы научно-технического прогресса одинаковы во всех странах. Возникает вопрос, какую из западных моделей менеджмента стоит адаптировать: Японии, США, Западной Европы?	Российский менеджмент здесь это творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей нашей культуры
Плюсы	Все необходимые решения уже готовы, надо только взять их, понять и аккуратно перенести, перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты	Менеджмент эволюционно создается из отечественной управленческой практики и ментальности, механизмов и методов управления. Он не будет отторгаться средой управленцев в силу органического соответствия существующим отношениям. Его развитие, поскольку основы свои, будет осуществляться настройкой исходных управленческих аксиом, что обеспечит его устойчивость (не путать с результативностью)
Минусы	Не учитываются особенности российского менталитета. Подход основан на особенностях функционирования экономики страны, откуда переносится модель, на уровне ее развития, ментальности жителей и т.д. Например, отрицательный результат показало использование в России подходов «монетаризма», концепций «шоковой терапии», неолиберализма и т.д. Вспомним слова М. Вебера: «Капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации»	Управленческие методы и механизмы придется во многом создавать заново, не будучи уверенными в их высокой результативности, возможности реализовать поставленные задачи и с неочевидностью успеха. Это метод проб и ошибок, который потребует дополнительного времени и ресурсов

прессе) концепции, основные взгляды на пути развития менеджмента.

Первый подход – *адаптация западных методов менеджмента*, где можно – копирование наиболее интересных подходов, а если невозможно – приспособление таких инструментов к отечественным реалиям. Данный взгляд с позиции исторических традиций хорошо представлен, например, в [7], где обсуждаются российские традиции копирования западных образцов.

Но заимствование чужого опыта Россией может принести и отрицательный результат. Это объясняется, в частности, тем, что российский менталитет, поведенческие характеристики наших людей, затрудняют использование проверенных зарубежных управленческих методов. Отечественным работникам, как отмечалось, свойственны полярность, дуализм, стремление к гротеску, нечаянное доведение любой ситуации до крайности, отторжение чуждого. А в этой связи будет сильно страдать результа-

тивность такого метода. Это определяет внимание к построению собственной системы менеджмента, при постепенной трансформации ментальных ориентиров российских граждан.

Отсюда основной альтернативный подход – *создание отечественной школы менеджмента*. Он учитывает особенности развития нашей страны, ее исторические, в том числе недавние и не самые плохие советские, традиции, экономические, ментальные и культурные особенности хозяйствования. Данный путь призван постепенно сформировать собственные подходы к управлению, имеющие свое специфическое содержание, формы и методы, соответствующие запросам хозяйствования, российскому менталитету. Другое дело, что такой путь проб и ошибок может сильно затянуться, стоить немалых средств и невольно затормозить вхождение нашей страны в клуб передовых (в части управления) стран.

Проведем сравнительный анализ указанных подходов с помощью табл. 2.

Как можно видеть, подход, ориентированный на адаптацию западного менеджмента, все же имеет свои неоспоримые преимущества. У нас есть возможность воспользоваться опытом если не столетий, то, как минимум, десятилетий неустанных поисков зарубежных партнеров, воспринять весь богатый капитал знаний, наработанный в странах с развитой рыночной экономикой. Причем можно сделать это сразу, сейчас, а не ждать многие годы, пока методом «набивания шишек» начнет формироваться своя, уникальная, возросшая на нашей почве система менеджмента.

Конечно, остается вопрос: какую модель менеджмента лучше использовать – японскую, европейскую или американскую? Ответ на него во многом связан с особенностями уже сложившейся отечественной модели, обозначенными ментальными запросами. По нашему мнению, такой модели в наибольшей степени близка европейская система менеджмента, в частности ее

Table 2 – Comparison of the approaches to possible directions for development of management model in Russia

Attribute	Adaptation (copying) of Western management	Creation of Russian domestic management school
Details of the approach	If possible, Western methods of management are transferred and copied in their current form onto the Russian soil. If unambiguous copying is impossible, these methods are adapted to contemporary Russian conditions. The special features of Russian mentality are taken into account, and Western theory is adjusted to the modern Russian conditions	A unique theory of management is created which takes into account the peculiarities of the country, development of its economy and world management experience. At that, it is impossible neither to blindly copy the experience of the West and the East, nor completely deny the achievements of these management schools. According to A. Marshall, economic science is not a body of concrete truth, but an engine for the discovery of truth. Russian management therefore must have its specific content, forms and methods of administration that correspond to Russian mentality
Comments on the approach	One should not exaggerate the role of Russian specific character. It is advisable to take a management model as it is and use it in administration of innovation-based economy since the processes of scientific and technological progress are similar in all countries. But here a question arises, what foreign model of management – from Japan, the USA or Western Europe – should be adapted?	Russian management is a creative comprehension of foreign experience that considers Russian specificity, i.e. a synthesis of the global experience of effective management and existing Russia's domestic experience based on national-historical peculiarities of the country's culture
Advantages	All required decisions are already taken. All you need to do is to understand them, accurately adapt and translate Western manuals and monographs into the Russian language. Then use these provisions in practice. The possibility of this concept's implementation is quite high due to its simplicity	Management is evolutionary generated from domestic administrative practice and mentality, as well as mechanisms and methods of management. It will not be rejected by managers, but rather intrinsically match the existing relationships. Since the basis for management is unique, its development is carried out by setting the initial management axioms that will ensure its sustainability (not to be confused with performance)
Disadvantages	Characteristic traits of Russian mentality are ignored. The approach is based on the economic peculiarities of that country from which the model originates, the nation's development level, people's mentality, etc. For instance, using the theory of monetarism, concepts of shocking therapy and neoliberalism demonstrated a negative result. As M. Weber puts it, "a Western-style capitalism could arise only in a Western civilization"	Managerial methods and mechanisms will have to be devised from scratch in the circumstances when you are not sure of their efficiency, ability to accomplish stated objectives and without a guarantee of success. This is a cut-and-try method which consumes additional time and resources

associated with the existing domestic model and mental expectations. In our opinion, European management system, especially its North European variant, is the closest to the Russia's current model. Its main advantage is appreciating Russian mentality, being in the middle between American individualism and Japanese collectivism and historical, territorial and current commercial ties.

It is obvious that any management model is not a static form, and it depends on changes in social and economic life, property relations, economic policy of a country, and main organizational forms and institutions. Similarly, adaptable European model of management should gradually alter and modify in accordance with Russian environment.

Here, it is necessary to determine what positions are not intended for priority changes, what should be kept intact with minimal modifications, and what is subject to current transformation.

The key elements that are not intended for substantial changes are probably the approaches based on the existing long-term

needs of economic subjects, economic conditions of the Russian Federation, its development priorities and national objectives and those, which do not require to reject deep-rooted world outlooks.

Then the instruments that are suitable for current changes include those that are focused on using cultural and mental levels, extraversion and collectivism traditions typical of Russians. We can also mention actions aimed at improving knowledge (in terms of managerial tools) and competencies of certain production groups, managers and employees.

Hence, the primary directions for transformation should embrace the following: re-organization of management style, methods and mechanisms of interaction between top management and subordinates, adaptation of distribution methods, planning and control of the performance; practice of involving personnel in decision-making process that will help to unleash the energy of masses, let workers feel at ease, direct their creativity to look for innovative and constructive solutions, increase competitiveness of the com-

pany and create an entrepreneurial spirit in the society.

Summing up, we can note that human resources are the key element of modern management. People are the major subjects of market relations and success of any enterprise depends on their qualification and can-do attitude. Thus, the key to success in Russian management model formation is including the potential of employees in corporate governance and, above all, active use of soft skills in management practice. ■

Источники

1. Жданов Д.А. Агентские отношения: российское лицо (Россия – страна дилетантов?) // Экономическая политика. 2013. № 3. С. 61–84.
2. Картавий М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 3. URL: www.cfin.ru/press/management/1999-3/02.shtml
3. Левада-центр. Данные опросов. URL: www.levada.ru.
4. Лунев А.П., Акмаева Р.И. Становление и специфические особенности развития менеджмента в современной России // Вестник АГТУ. 2010. Сер. «Экономика». № 2.
5. Неретина Е.А. Управление социальными процессами на федеральном, региональном и организационном уровнях: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Саранск, 2000.
6. Профиль российского CEO в сравнении с международным, что умеют и чего пока не могут российские управленцы? URL: www.rosexpert.ru.
7. Прохоров Ф. П. Русская модель управления. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2013.
8. Тихонова Н.Е. Динамика нормативно-ценностных систем россиян и перспективы модернизационного проекта // Вестник Института социологии. 2011. № 3. С. 120–140.

References

1. Zhdanov D.A. Agentskie otnosheniya: rossiyskoe litso (Rossiya – strana diletantov?) [Agency relationships: Russian type (Russia is a country of amateurs?).] *Ekonomicheskaya politika – Economic Policy*, 2013, no. 3, p. 61–84.
2. Kartaviy M.A., Nekhamkin A.N. Metodologicheskie printsipy formirovaniya rossiyskogo menedzhmenta [Methodological principles of the Russian management formation]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and Abroad*, 1999, no. 3. Available at: www.cfin.ru/press/management/1999-3/02.shtml
3. Levada Centre. Data of surveys. Available at: www.levada.ru.
4. Lunev A.P., Akmaeva R.I. Stanovlenie i spetsificheskie osobennosti razvitiya menedzhmenta v sovremennoy Rossii [Formation and specific features of management in modern Russia]. *Vestnik AGTU – Journal of ASTU*, 2010, no. 2.
5. Neretina E.A. *Upravlenie sotsial'nymi protsessami na federal'nom, regional'nom i organizatsionnom urovnyakh*. Avtofer. diss. dokt. ekon. nauk. [Management of social processes at federal, regional and organizational levels. Abstract of Dr. econ. sci. diss.]. Saransk, 2000.
6. Profile of Russian CEO compared with the international one. What are Russian managers able to do and what are not? Available at: www.rosexpert.ru.
7. Prokhorov F.P. *Russkaya model' upravleniya* [Russian model of management]. Moscow, Artemiy Lebedev's Studio, 2013.
8. Tikhonova N.Ye. *Dinamika normativno-tsennostnykh sistem rossiyan i perspektivy modernizatsionnogo proekta* [The dynamics of the regulatory systems of values and perspectives of modernization project]. *Vestnik Instituta sotsiologii – Journal of Institute of Sociology*, 2011, no. 3, pp. 120–140.

североевропейский вариант. Его плюсом является учет российской ментальности, нахождение посередине между американским индивидуализмом и японской психологией группизма, а также сложившиеся исторические, территориальные и коммерческие связи.

Понятно, что любая модель менеджмента это не статичное образование, она меняется с изменением особенностей социальной и хозяйственной жизни, отношений собственности, экономической политики государства, зависит от преобладающих организационных форм и институтов.

Говоря об особенностях адаптации зарубежной модели, интересно понять приоритеты и порядок изменений, определить, что лучше сохранить, минимально модифицируя, какие позиции ориентированы на постепенную долгосрочную перестройку, а что пригодно для текущей трансформации, для первоочередных изменений.

Ключевыми элементами, не предназначенными для существенного изменения, по нашему мнению, являются подходы, которые отталкиваются от объективно существующих долгосрочных потребностей субъектов экономики, от хозяйственных условий нашей страны, приоритетов ее развития, общегосударственных ориентиров, а также не требующие отказа от укоренившихся мировоззренческих взглядов.

Тогда пригодными для первоочередных, текущих изменений будут инструменты, ориентированные на использование культурного уровня, совпадающих ментальных ориентиров, экстраверт-

ности и коллективистских традиций, присущих нашим людям. Здесь же стоит отметить действия, направленные на повышение образовательного уровня (в части освоения управленческих инструментов), знаний и компетенций производственных групп, менеджеров, да и просто сотрудников компаний.

Отсюда первоочередными направлениями трансформации должны стать: перестройка стиля управления, механизмов мотивации, методов взаимодействия руководителя и рабочего коллектива, способов распределения работ, планирования и контроля их исполнения; практика привлечения и вовлечения персонала организаций в принятие текущих решений, что должно позволить высвободить энергию масс, раскрепостить работников, направить их творческие способности на поиск инновационных, созидательных решений, повышение конкурентоспособности бизнеса, на создание предпринимательского духа в коллективе.

Подводя итоги, можно отметить, что ключевым элементом современного российского менеджмента должна стать работа с персоналом. Люди – основные субъекты рыночных отношений, от их квалификации, исполнительности зависит успех любого предприятия. В этой связи залогом успеха становления отечественной модели менеджмента является включение потенциала работников в управление компанией (в первую очередь путем активного применения *soft skills* в практике управления), повышение их социальной роли. ■