

УДК 330.837 : 332.12.656.2

## ВПЛИВ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

*О. В. Трифонова, д. е. н., доцент, ДВНЗ «Національний гірничий університет»,  
triphonova\_e@mail.ru*

*Н. І. Литвиненко, к. е. н., доцент, ДВНЗ «Національний гірничий університет»,  
nataly33@mail.ru*

У статті представлено теоретичні дослідження впливу інституціонального середовища на формування і розвиток національної моделі менеджменту. Розглянуто становлення української моделі менеджменту. Проведено порівняльний аналіз різних національних моделей менеджменту. Досліджено взаємозв'язок між національною моделлю менеджменту та інституціональними основами національної економічної системи.

**Ключові слова:** національна модель менеджменту, інституціональне середовище, ділова поведінка, національна культура

**Постановка проблеми.** За умов негативних тенденцій скорочення макроекономічних показників розвитку соціально-економічної системи України постає проблема ефективності національної системи менеджменту та менеджерів. На сьогодні функціонуюча система менеджменту не в змозі забезпечити високий рівень продуктивності та якості праці не тільки на вітчизняних підприємствах, а і в державних установах. Ті умови господарювання, що склались на сьогоднішній час, вимагають нових моделей управління, які б гарантували найбільш ефективно використання доступних ресурсів і стійкість до зовнішніх та внутрішніх криз. Пошук цих моделей вимагає нас звернутись до вивчення існуючих систем менеджменту, що проявили себе як успішні. Слід зазначити, що розуміння причин успішності тієї чи іншої моделі управління вимагає дослідження інституціонального середовища, в якому вона перебуває.

На сьогоднішній день загальною визначеною фактом є зв'язок між інституціональним середовищем та національною системою менеджменту. Але визнання цього факту не дає нам розуміння того, як інституціональне середовище впливає на формування та функціонування національної системи менеджменту. Отже, визначення впливу інституціонального середовища на національну систему менеджменту дасть нам можли-

вість обрати найбільш ефективні моделі управління для нашого суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі достатня кількість публікацій присвячена дослідженню зв'язку між системою менеджменту та інституціональним середовищем. В їх значній кількості слід виділити основоположні праці Г. Хофстеда, С. Шварц, Е. Холл, Ф. Тромпенаарс з дослідження впливу на організаційні моделі культурних цінностей. Серед українських вчених проблемі формування національної системи менеджменту та її зв'язку з інституціональним середовищем присвятили свої роботи: Г. Алієв, С. Івах, В. В. Корженко, М. Лесечко, О. В. Орловська, серед російських вчених – Т. І. Аліфанова, І. Г. Акперов, М. А. Жаринская Ж. В. Маслікова, М. А. Картавий, А. Н. Нехамкін, С. Фантаз.

**Формулювання мети статті.** Мета даної роботи полягає в теоретичному дослідженні впливу інституціонального середовища на формування й функціонування національної моделі менеджменту у сучасному глобалізованому світі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для більш ефективного досягнення мети нашого дослідження необхідно дати визначення основних наукових категорій, що використовуються. Отже, під національною системою менеджменту ми розумімо

цілісний комплекс управлінських дій, що формуються у відповідності до національного менталітету й які пов'язані між собою, регулярно виконуються і дозволяють впроваджувати довгострокові стратегії організації для досягнення основної мети діяльності з максимально ефективним використанням ресурсів. Інституціональне середовище – сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених соціокультурних, політичних

і правових інститутів, які впливають на характер економічної діяльності людей та формування стійких структур їх взаємодії у межах соціально-економічної системи.

Результати вивчення наукової літератури з побудови національних систем менеджменту нами узагальнено в таблиці 1. Порівняльний аналіз проведено для 5 країн за 15 показниками, які є основоположними ознаками системи менеджменту.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця моделей менеджменту

Об'єкт порівняння	Україна	США	Німеччина	Японія	Російська Федерація
Характер рішень	Індивідуальний	Індивідуальний	Індивідуальний	Колективний	Індивідуальний
Переважаючі цілі	Тактичні	Тактичні	Стратегічні	Стратегічні	Тактичні
Розмежування обов'язків та повноважень	Чітке	Чітке	Чітке	Розмите	Чітке
Спеціалізація робітників	Вузька	Вузька	Широка	Широка	Вузька
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна	Індивідуальна	Колективна	Колективна
Відданість працівника	До професії	До професії	До фірми	До фірми	До професії
Визнання та кар'єрне зростання	Повільне	Швидке	Повільне	Повільне	Повільне
Спільні цінності	Індивідуальні	Індивідуальні	Індивідуальні	Колективні	Колективні
Спрямованість керівництва	На колектив	На людину	На людину	На колектив	На колектив
Ідеал менеджера	Лідер-сильна особистість	Лідер-сильна особистість	Координатор-мозковий центр	Координатор-мозковий центр	Лідер-сильна особистість
Спосіб контролю	За колектив. показниками	За індивід. показниками	За індивід. показниками	За колектив. показниками	За колектив. Показниками
Ставлення до підлеглих	Змішане	Формальне	Формальне	Неформальне	Формальне
Обумовленість кар'єри	Вік, стаж, колективні досягнення, непотизм	Особисті якості	Особисті якості	Вік, стаж, колективні досягнення	Вік, стаж, колективні досягнення, непотизм
Структура управління	Жорстка	Жорстка	Жорстка	Гнучка	Жорстка
Оплата праці	Змішана	За індивід. результатами	За індивід. результатами	За колектив. результатами, від віку, стажу	За колектив. Результатами
Витрати на навчання персоналу	Низькі	Низькі	Високі	Високі	Високі
Найм на роботу	Короткотерміновий	Короткотерміновий	Короткотерміновий	Довічний	Короткотерміновий

Примітка. Таблиця складена за даними [1–11].

Як видно із табл. 1, українська система менеджменту за своїми показниками найбільш наближена до американської моделі.

Це обумовлено тим, що теоретичні знання з дисципліни менеджмент, до яких ми долучились першими, були надані США в рам-

ках державних програм з підтримки та розвитку демократії та ринкових процесів в нашій країні. Також очевидним є те, що українська модель практично повністю співпадає з російською моделлю, що цілковито пояснюється спільним минулим та отриманими у спадок однаковими правовими, соціальними, економічними інститутами. Звернімо увагу на виключення для ознак «спільні цінності», «ставлення до підлеглих», «оплата праці», «витрати на навчання персоналу». Це можливо пояснити тим, що на формування цих ознак вплинули розбіжності у культурних цінностях обох народів.

Крім того, ми звернули увагу на те, що окремі ознаки схожі за своєю формою, але їх сутнісне наповнення має суттєві розбіжності. Так, наприклад, ознака «відповідальність», яка для української, японської та російської системи менеджменту за своєю формою є однаковою – колективною. Але більш детальний аналіз дозволив встановити значні розбіжності за сутністю в понятті «колективна відповідальність» між японською та українською і російською системами. Так, для Японії значення колективної відповідальності носить позитивний характер коли кожен член колективу розділяє відповідальність з іншими його членами, а також докладає максимальних зусиль у досягненні спільної мети у діяльності колективу. В Україні та Росії колективна відповідальність має негативний характер «кругової поруки», коли негативні наслідки дії одного члена колективу перерозподіляються між його іншими членами для зменшення втрат підприємця – працедавця. Очевидно такі розбіжності у суті одного явища обумовлюються впливом інституціонального середовища та культурних цінностей на його формування та функціонування.

Для більш кращого розуміння ролі інституціональної побудови країни у формуванні національної моделі менеджменту приведемо порівняльні характеристики провідних країн та країн, в яких відбуваються трансформаційні процеси суспільства в цілому (табл. 2, 3).

При порівнянні інституційної основи п'яти країн одразу звертає на себе увагу, що тільки в Україні на сьогодні відсутня домінуюча ідеологія (табл.2). Більше двадцяти

років жодна із політичних сил не змогла запропонувати ідею, яка б могла у подальшому перетворитися на домінуючу ідеологію. Безперечно, її становлення процес довготривалий і суперечливий, але вона займає чільне місце у національному устрою будь-якої країни.

На наш погляд, відсутність домінуючої ідеології є досить серйозною загрозою для ефективного розвитку всього суспільства. Ідеологія є тим цементуючим фактором, який утримує цілісність суспільства. Ідеологія виконує дві важливі функції, що дозволяють членам суспільства підтримувати ефективний зв'язок один з одним і будувати свої відносини на загально прийнятній основі. Перша функція – інтерпретативна, яка дозволяє інтерпретувати зовнішнє середовище і поведінку учасників взаємодій. Друга функція – формування нормативного судження про те, на основі яких базових цінностей і норм будується взаємодія. Загальні ідеологічні установки дозволяють однаково сприймати події, полегшують комунікацію, обмін інформацією і, головне, дають можливість передбачувати дії свого контрагента, який при прийнятті рішень користується тими ж самими нормами [13, с.194]. Ми вважаємо, що соціальна та політична нестабільність, які супроводжують розвиток нашого суспільства, значною мірою пов'язані з відсутністю домінуючої ідеології, кризою національної ідентичності та відсутністю сформованої національної еліти. Громадяни нашої країни втратили комуністичну ідеологію, якою користувалися протягом трьох поколінь, і, натомість, не отримали іншої, що серйозно перешкоджає ефективним взаємодіям і не дозволяє досягти консенсусу у суспільстві з приводу реформ.

Така нестабільність та невпевненість значною мірою відображається на формуванні національної системи менеджменту, особливо це стосується таких ознак як «переважаючі цілі», «відповідальність».

Згідно нашого дослідження, національний устрій та корпоративні принципи України складаються із інститутів, які належать різним типам соціально-економічних систем. На сьогодні найбільший вплив на розвиток нашого суспільства здійснюють неформальні норми та інститути, що зали-

Таблиця 2.16

Національний устрій та корпоративні принципи (основи)

	Україна	США	Німеччина	Японія	Російська Федерація
Домінуюча ідеологія	На теперішній час відсутня / криза національної ідентичності	Вільнопідприємницький лібералізм	Соціальне партнерство	Технонаціоналізм	Державний націоналізм
Політичні інститути	Посттоталітарний режим / бюрократичний централізм / лобювання індивідуальних інтересів / розширення державного сектору / «групи тиску» / відсутність національної еліти	Ліберальна демократія / коаліційний уряд / лобювання групових інтересів	Соціальна демократія / помірний бюрократизм / спадкоємний Корпоративізм	Еволюційна демократія / сильний бюрократизм / взаємодії між державою та фірмами	Посттоталітарний режим / бюрократичний централізм / лобювання індивідуальних інтересів / розширення державного сектору / «групи тиску» / відсутність національної еліти
Економічні інститути	Закриті ринки / висока картелізація ринків / влада власність / ринки капіталів недостатньо розвинуті, підпорядковані банкам	Децентралізований, відкритий ринок / неконцентровані, перемінні (текучі) ринки капіталів / антигостевські традиції / приватна власність	Організовані ринки / групи фірм / ринки капіталів заміщені, банківським управлінням / певна картелізація ринків / приватна власність	Керовані, закриті, біфуркаційні ринки / ринки капіталів, підпорядковані банкам / жорсткий мережний бізнес / картелі у старих галузях / приватна власність	Закриті ринки / висока картелізація ринків / влада власність / ринки капіталів недостатньо розвинуті, підпорядковані банкам
Правові інститути	Традиції законодавчого права / подвійні стандарти / «телефонне» право	Традиції прецедентного права / рівність всіх громадян перед законом	Традиції законодавчого права / рівність всіх громадян перед законом	Традиції традиційного права / рівність всіх громадян перед законом	Традиції законодавчого права / подвійні стандарти / «телефонне» право

Примітка. 1. Таблиця складена за даними [12, с. 17; 13-14].

2. Класифікація правових систем країн приведено за Х. Бехруз.

шилися нам у спадок від Радянського Союзу та гібридні інститути, які утворилися на сучасному етапі розвитку шляхом поєднання неформальних норм та імпортованих ринкових інститутів. Слід підкреслити, що сукупність цих норм та інститутів має значний негативний вплив на формування та функціонування національної системи менеджменту, а саме значно спотворюючи сутність її основних ознак. Негативне наповнення ознак призводить до падіння продуктивності та якості праці, що врешті решт призводить до зниження рівня розвитку нашої країни.

На сьогодні серед всіх економічних інститутів в Україні домінує положення займає специфічний інститут, який представлено владою-власністю. Останній походить із «східного деспотизму» і являє собою нерозчленовану єдність владних і влас-

ницьких функцій: політичне лідерство дає невід'ємне право розпоряджатися власністю, а власність органічно розуміє наявність політичного авторитету [15, с.58].

Наслідком існування влади-власності стало формування особливої організаційної структури економіки, в якій найбільшу питому вагу займають підприємства, засновані на родинних і особистих зв'язках. Це призводить до переважання персоніфікованих угод, зростанню трансакційних і альтернативних витрат, пов'язаних з економічними втратами і неефективним розподілом ресурсів [14, с. 179–180].

Для ілюстрації впливу культурних цінностей на формування і функціонування національної системи менеджменту наведемо показники, що запропоновані Г. Хофстедом для обраних країн у таблиці 3.

Таблиця 3

## Культурні цінності за Г. Ховстедом

Показники	Україна	США	Німеччина	Японія	Російська Федерация
Дистанція влади (PDI)	22,79	40	35	54	93
Індивідуалізм (IDV)	31,49	91	67	46	39
Маскулінність (MAS)	-8,67	62	66	95	36
Уникнення невизначеності (UAI)	4,81	46	65	92	95
Довгострокова орієнтація (LTO)	4,08	29	31	80	81

Примітка. Таблиця складена за даними [11, 14].

Як показує таблиця 3, для України характерні одночасно низькі показники дистанції влади (22,79) та індивідуалізму (30,08), що є свідченням відсутності яскраво вираженого домінування в суспільній свідомості як ліберальних цінностей, так і схильностей до підтримання авторитаризму. Такі показники дещо порушують характерну для більшості розвинутих країн закономірність, згідно якої висока дистанція влади поєднується з низьким індивідуалізмом і навпаки. Як правило економічні системи, в яких домінує держава, не мають високих значень індивідуалізму. Для України ж характерно поєднання одночасно низьких показників дистанції влади та індивідуалізму. Таке поєднання вносить специфіку в ознаки «відносини з підлеглими» та «обумовленість кар'єри».

Подібна специфіка була встановлена і по відношенню до показника маскулінності. Його значення для українців виявилось від'ємним (-7), що характеризує їх як таких, що ціннісно спрямовані на солідарність, співпрацю, турботу про слабких, підтримку теплих особистих відносин і меншу зорієнтованість на успіх. Якщо ж звернутися до показників Хофстеда відносно більшості розвинутих країн, то виявляється, що для них характерна пряма залежність між індивідуалізмом та маскулінністю. Світові дослідження цінностей свідчать, що, як правило, чим більшим є значення для країни індивідуалізму, тим більшою в ній є й маскулінність, яка відображає переважання в культурі наполегливості, самовпевненості, прагнення досягти успіху, конкурентності як психологічних передумов розвитку під-

приємництва. Виявлені риси української ментальності за показниками «маскуліність» та «індивідуалізм» не відповідають встановленим для більшості країн західної культури закономірності. Ця специфіка ще раз підтверджує факт неможливості активного розвитку українського підприємництва в його класичних західних формах та необхідності формування національної системи менеджменту з урахуванням цього факту [14].

Індекс «уникнення невизначеності» (UAI), який відображає здатність суспільства справлятися з тривогою і стресами, викликаними невизначеністю, має для України досить низьке значення – 4,81. Це є свідченням слабого уникнення невизначеності, яке породжує схильність до ризиків, підвищену збудливість й емоційність, порушення правил з прагматичних міркувань, менший опір змінам. Цей показник значною мірою впливає на формування ознаки системи менеджменту «переважаючі цілі».

За параметром «довгострокова орієнтація» Україна демонструє значення –4,08. Враховуючи той факт, що даний показник відображає те, наскільки суспільство виявляє прагматизм і стратегічно орієнтується на майбутнє на протигагу традиціоналізму і короткострокової орієнтації, ми змушені констатувати яскраво виражену в українців тенденцію жити сьогоднішнім днем. Це не обумовлює встановлення тактичних переважаних цілей, що в Україні ускладнюється наявністю гібридного інституту владавласності. Таке поєднання призводить до зниження продуктивності праці, відсутності довгострокових цілей.

Слід зазначити, що формування національної системи менеджменту в значній мірі залежить від інституту підприємництва. Відродження якого відбувалось у перехідний період та за відсутність домінуючої ідеології. Як зазначає І. Малий, «Якщо в Англії чи іншій розвиненій країні нова нація підприємництва виросла з тих, хто самостійно створив своє багатство, тобто з людей сильних, рішучих, підприємливих, то в Україні генерація підприємців відбувалася з тих, хто володів до реформи відповідною економічною чи політичною владою. Враховуючи те, що раніше наше суспільство було розподільчим, то й сучасні підприємці, як прави-

ло, є носіями розподільчої ідеології, а не ідеології трудового примноження багатства, державного будівництва» [16, с.59]. Збіг означених обставин сформував три культурних типи ділової поведінки, які мають значний вплив на якість функціонування ознак «характер рішень», «переважаючі цілі», «відповідальність», «ставлення до підлеглих».

Зазначимо, що культурні типи ділової поведінки нашого суспільства склались в різні періоди розвитку держави. Перший відображає традиційну поведінку, що склалася за часів командно-адміністративної системи, в основі якої лежала жорстка етика та лояльність до системи. Другий тип характеризується жорсткою «діловою культурою тіньового бізнесу» [17, с.72]. Третій тип – нове покоління підприємців, не схильних ні до першого, ні до другого типів. Звідси можна схематично створити типовий портрет сучасного українського підприємця:

– «колишні номенклатурні працівники, що виросли з партійного та комсомольського апарату, які мають свою організаційну культуру, зв'язки та знання основ підприємництва»;

– «люмпенізовані групи (парвеню), які входять частіше до складу мафіозних угруповань і не мають прихильників у цивілізованому бізнесі»;

– «представники нового покоління, із спеціальною управлінською освітою, з достатнім знанням макро- та мікроекономіки, особливостей сучасного ринку, знанням іноземних мов, вмінням орієнтуватися у зовнішніх зв'язках, які створюють свою культуру ділових стосунків» [17, с. 72].

Слід зауважити, що представники першого типу займають ключові позиції у великому бізнесі, а третього типу – у малому та середньому бізнесі, який почав формуватися з початку «перебудови» у колишньому СРСР.

Отже, досить суттєвий негативний вплив на формування української системи менеджменту справляють такі фактори, як відсутність домінуючої ідеології, владавласність, існування одразу трьох типів культури підприємництва, нестабільність економіки, страх ризику, невміння й небажання знаходити компроміси у ділових сто-

сунках, переважаюче прагнення зиску на власну користь серед підприємців. Крім того, негативне ставлення значної кількості населення, яке було виховано на комуністичній ідеології, до нових власників великого капіталу [1–14].

**Висновки.** Таким чином, наше дослідження підтверджує наявність суттєвого впливу інституціонального середовища на формування та функціонування національної системи менеджменту.

Отриманні результати можуть бути використанні для подальшого теоретичного дослідження ролі інституціонального середовища розвитку та функціонування системи менеджменту. Проведений крос-культурний аналіз дозволить більш детально проаналізувати різні типи систем менеджменту, сутнісну наповненість його основоположних ознак та їх взаємозв'язок з інституціональним середовищем. Подальші дослідження української системи менеджменту дозволять виявити вузькі місця його розвитку та розробити рекомендації щодо їх усунення.

### Література

1. Алифанова Т. И. Влияние национальной среды на стратегический менеджмент коммуникациями организаций / Т. И. Алифанова // История управленческой мысли и бизнеса: От стратегий к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению. XIV Международная конференция; Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 01-03 июля 2013 г.: Материалы конференции / Под ред. В. И. Маршева – М.: АПК и ППРО, 2013. – С. 18–23.
2. Акперов И. Г. Особенности формирования организационной культуры в современной России / И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова // Сборник научных трудов «Теория коммуникации & прикладная коммуникация». Вестник Российской коммуникативной ассоциации / Под общей редакцией И. Н. Розиной. – Ростов на Дону : ИУБиП, 2002. – Выпуск 1. – С. 5–7.
3. Картавый М. А. Методологические принципы формирования российского менеджмента [Электронный ресурс] / М. А. Картавый, А. Н. Нехамкин. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/02.shtml> . – Загол. з екрана.
4. Фантаз С. Национальные особенности систем управления персоналом: Япония, США, Россия, Украина [Электронный ресурс] / С. Фантаз. – Режим доступа:

<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=723>. – Загол. з екрана.

5. Жарынская М. А. Сравнительный анализ систем управления в российских и японских компаниях [Электронный ресурс] / М. А. Жарынская. – Режим доступа: Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4238>. – Загол. з екрана.
6. Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента / А. С. Володина // Молодой ученый. – 2010. – №1-2. Т. 1. – С. 173–180.
7. Ивах С. Сучасні проблеми Українського менеджменту [Електронний ресурс] / С. Ивах, О. Коханова. – Режим доступа: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1431>. – Загол. з екрана.
8. Алієв Г. Перспективи розвитку менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / Г. Алієв. – Режим доступа: <http://kerivnyk.info/2012/03/aliev.html> . – Загол. з екрана.
9. Лесечко М. Українська модель менеджменту [Електронний ресурс] / М. Лесечко. – Режим доступа: <http://sd.org.ua/news.php?id=7821> . – Загол. з екрана.
10. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні / О. В. Орловська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.3. – С. 180–186.
11. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. – № 1. – С. 16–26.
12. Doremus P. N., The myth of the global corporation / P. N. Doremus, W. W. Keller, L. W. Pauly, S. Reich. – 2nd ed. – USA : Princeton University Press, 1999. – 193 p.
13. Эндрейн Ч. Ф. Сравнительный анализ политических систем. Эффективность осуществления политического курса и социальные преобразования: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «ИНФРА-М», Изд-во «Весь мир», 2000. – 320 с.
14. Литвиненко Н. І. Інституціональні складові соціально-економічного розвитку країни: монографія / Н. І. Литвиненко. – Д.: НГУ, 2015. – 310 с.
15. Нуреев, Р. М. Россия: особенности институционального развития / Р. М. Нуреев. М.: Норма, 2009. – 448 с.
16. Малий, І. Й. Держава і ринок: філософія взаємодії. – Монографія / І. Й. Малий, М. І. Діба, М. К. Галабурда; за заг. та наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. Й. Малого. – К.: КНЕУ, 2005. – 358 с.
17. Бутирська І. Проблеми формування регіональної підприємницької еліти: український варіант / І. Бутирська // Регіональні та національні еліти: хто формує політику? Матеріали Міжнародної наукової конференції. – Чернівці: Букрек. – 2001. – С. 65–73.

ВЛИЯНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

*Е. В. Грифонова, д. э. н., доцент, ГВУЗ «Национальный горный университет»,  
Н. И. Литвиненко, к. э. н., доцент, ГВУЗ «Национальный горный университет»*

В статье представлены теоретические исследования влияния институциональной среды на формирование и развитие национальной модели менеджмента. Рассмотрено становление украинской модели менеджмента. Проведен сравнительный анализ различных национальных моделей менеджмента. Исследована взаимосвязь между национальной моделью менеджмента и институциональными основами национальной экономической системы.

**Ключевые слова:** национальная модель менеджмента, институциональная среда, деловое поведение, национальная культура.

INFLUENCE OF INSTITUTIONAL ENVIRONMENT ON THE FORMATION  
OF A NATIONAL MODEL MANAGEMENT

*O. V. Tryfonova, D.E., Ass. Prof., SHEI «National Mining University»,  
N. I. Lytvynenko, Ph. D (Econ.), Ass. Prof., SHEI «National Mining University»*

The article presents the theoretical studies of the influence of the institutional environment on the formation and development of a national model of management. We considered the establishment of Ukrainian model of management. A comparative analysis of the different national models of management was conducted. The relationship between the national model of management and institutional framework of the national economic system was considered.

**Keywords:** national model of management, institutional environment, business behavior, national culture.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Пилипенко Ю. І. Надійшла до редакції 20.05.16.*