

## ІНТЕРІМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

Лазоренко Т.В., Булавіна А.Д., Москаленко О.Д.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

У даній роботі розкрито суть поняття «інтерім-менеджмент» та його відмінні риси від інших підходів до управління. Досліджено складнощі сприйняття даного підходу до управління підприємством. Визначено переваги та широкий функціонал цієї послуги, а також можливості її впровадження на підприємстві. Досліджено як розвивається цей напрям в Україні та світі. Виявлено основні тенденції розвитку інтерім-менеджменту в Україні за останні роки. Визначено проблеми інтерім-менеджменту в Україні та перспективи його подальшого розвитку.

**Ключові слова:** менеджмент, управління організацією, інтерім-менеджмент, тимчасове управління, підприємство, інтерім-прогресор, тимчасовий менеджмент, проект-менеджер.

**Постановка проблеми.** Поняття «інтерім-менеджменту» для України відносно нове, на сьогодні існує декілька підприємств, які активно користуються перевагами інтерім-менеджера. Дуже часто такими організаціями є саме іноземні компанії, так як тренд найму на тимчасовій основі спеціаліста вузького профілю для вирішення конкретного бізнес-завдання, з яким компанія не може впоратися за допомогою власних ресурсів, вже давно актуальний в інших країнах світу. Крім того, спостерігається, що сучасні українські підприємства сприймають інтерім-менеджмент як допомогу в кризовий період. Але це поняття вже застаріло. На сьогодні ця послуга почала набувати все більш широкий функціонал і на даний момент сприймається не тільки як порятунок бізнесу від розвалу, а й як зовнішня допомога компанії із задовільним або вищим фінансовим становищем для більш якісного розвитку. Сьогодні значимість цього поняття збільшується в рази, особливо вона зростає в умовах подолання наслідків глобальної фінансово-економічної кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Активізація інтересу до проблем ефективного управління підприємством, уникнення «політичних ігор» у компанії, та не залежність від якихось структур і заведених порядків, що уклалися на підприємстві; пошук висококваліфікованого менеджера, який буде об'єктивно оцінювати ситуацію підприємства і тимчасово виконувати специфічні бізнес-завдання, почалась нещодавно, але можна зазначити, що ця тема є основою багатьох статей, особливо іноземних авторів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На основі досвіду іноземних країн і використання ними інтерім-менеджменту, як одного з основних підходів до управління, було виділено проблематику та перспективи цієї послуги на ринку України.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є опис відмінних рис інтерім-менеджменту від інших видів діяльності менеджерів та виявлення тенденцій його розвитку в Україні та світі, його проблем та перспектив в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Інтерім-менеджмент – це особливий вид управлінських послуг, суть яких полягає у наймі на тимчасовій основі спеціаліста вузького профілю для вирішення конкретної бізнес-задачі, з якою компанія не

може впоратися за допомогою власних ресурсів [1]. Ключовим фактором в інтерім-менеджменті як виді економічної діяльності є досягнення певного результату, вирішення поставлених задач, а не тимчасовий характер надання послуг.

Таким чином, інтерім-менеджер – це не просто консультант, який певний час консультиє компанію з приводу критичних питань, а потім залишає її. Це спеціаліст, який допомагає компанії досягти довгострокової вигоди у бізнесі. Часто інтерім-менеджерів називають також проектними менеджерами, оскільки їх робота в деякому сенсі проектна.

Інтерім-менеджмент як послуга вперше виник у 1980-х роках у Голландії в період економічної кризи, коли постійні робітники були захищені від звільнення за допомогою тривалих термінів повідомлення про звільнення, через що збільшувалися витрати на здійснення скорочення працівників. Для компанії це стало поштовхом у пошуку зменшення витрат і запрошення управлінців на тимчасовій основі [2].

На той час його єдиною функцією була допомога компаніям у кризовий період, тобто вихід з кризи та порятунок бізнесу від занепаду [1]. З часом ця послуга почала розвиватися, змінюватися, набувати нових рис та функцій. На даний момент вона означає зовнішню допомогу компанії, у стан якої є задовільним, для досягнення кращих результатів та більш якісного розвитку.

Інтерім-менеджери можуть вирішувати ряд наступних завдань:

- професійна допомога підприємствам на стадіях реєстрації, випуску акцій, банкрутства, санації тощо;
- тимчасове заміщення головних менеджерів, директорів, які з певних причин відсутні;
- очолення новоствореної команди, створеної на підприємстві під певний проект;
- вирішення термінових задач з питань управління або поліпшення управління, планового впровадження організаційних змін, створення нових можливостей бізнесу;
- навчання персоналу особливим навичкам, специфічним знанням вузького профілю, освоєнню нових технологій;
- впровадження певних інноваційних змін у виробництво.

В Україні існує проблема неправильного сприйняття поняття «інтерім-менеджмент» у

зв'язку з декількома причинами. По-перше, через недосконалий його переклад. Буквальний переклад даного поняття – це «тимчасовий менеджмент», через що його часто плутають з «погодинним менеджментом» або погодинною системою оплати праці менеджерів [3]. Українські експерти пропонують використовувати термін «терміново-цільовий менеджмент», який передбачає виконання конкретної вимірюваної мети (цілі) залучення управлінського ресурсу і кінцевий термін використання даного ресурсу.

По-друге, у вітчизняній економічній теорії терміново-цільовий менеджмент часто ототожнюють з консалтинговою діяльністю, що є грубою помилкою. Одні автори української наукової літератури називають інтерім-менеджмент одним з видів управлінського консалтингу, інші – управлінням з консалтинговим нахилом [4]. З останніми можна частково погодитися, але все одно слід розуміти різницю між консультантом та тимчасовим управлінцем. Завдання консультанта – знайти ключову проблему кризової ситуації, її головні причини та проаналізувати шляхи подальших змін [5]. Замовник консалтингової послуги сам вирішує, приймати чи не приймати до уваги рекомендації консультанта, впроваджувати чи ні запропоновані ним рішення, а роль консультанта на цьому закінчується. На відміну від нього, інтерім-менеджер не лише робить аналіз, а ще й впроваджує певні зміни, тобто досягає певних результатів.

По-третє, в Україні будь-яке тимчасове втручання в управлінську діяльність підприємства називають інтерім-менеджментом [4]. Проблема в тому, що в Україні, на відміну від Європи, не виділяють інтерім-менеджмент як окремий вид діяльності. У європейських країнах інтерім-менеджмент отримав чітке визначення та став відмінною рисою роду діяльності, а в Україні його ототожнюють з різноманітними процесами, що відрізняються за цілями та результатами.

По-четверте, інтерім-менеджмент нерідко плутають з зовнішнім (арбітражним) управлінням [5]. Слід розуміти, що арбітражний (конкурсний) управлінець встановлюється арбітражним судом і його мета – проведення процедур банкрутства та відновлення платоспроможності боржника, тобто погашення боргу перед кредиторами. На відміну від нього, інтерім-менеджер є тимчасовим менеджером високого класу. Його запрошують у компанію керівники підприємства задля здійснення змін та досягнення кращих результатів господарської чи інших видів діяльності.

Таким чином, для кращого розуміння роду діяльності інтерім-менеджерів, варто виділити шість категорій таких менеджерів.

Перша категорія – це «менеджери-прогресори» або «інтерім-прогресори» [4]. Їх роль полягає у досягненні прогресивних змін на підприємстві. Тобто це управлінці вищого рівня, які отримують від замовника достатньо повноважень для здійснення кардинальних перетворень або для розвитку нового бізнесу. Рівень їх повноважень прирівнюється до рівня генерального менеджера, його замісника з управління або директора з розвитку організації.

Друга категорія отримала умовну назву «терапевти». Такі менеджери отримують завдання

з налагодження роботи в певному підрозділі або функціональній області організації-замовника, як-от: управління людськими ресурсами, фінансове управління, документооборот тощо.

Третя категорія інтерім-менеджерів – це так звані «замісники», роль яких полягає в тимчасовій заміні посадових осіб, що відсутні з певних причин, або підтримці деяких функцій на підприємстві протягом певного періоду. Інтерім-замісники не повинні вносити суттєвих змін в управління, а лише підтримувати його на певному рівні протягом визначеного періоду.

Четверта категорія – «чистильники», тобто менеджери, яких тимчасово запрошують на підприємство з метою усунення окремих негативних факторів стримуючих ріст ефективності бізнесу. Такі менеджери користуються попитом зазвичай перед реорганізацією бізнесу.

Ще одна категорія інтерім-менеджерів – «дизайнери». Інтерім-дизайнери залучаються на підприємство з метою змінення зовнішньої привабливості компанії для інвесторів, акціонерів та потенційних покупців бізнесу. До таких менеджерів існують окремі вимоги: навички переконання, публічних виступів, ораторські здібності, вплив на аудиторію, продаж ідей тощо.

Остання категорія інтерім-менеджерів – це «могильники». Такі менеджери відрізняються від усіх попередніх категорій тим, що перед ними стоїть задача не росту бізнесу, а навпаки, професійного припинення діяльності підприємства (мається на увазі діяльність на межі законності).

Експерти, знаючи перелічені вище шість категорій інтерім-менеджерів, більше не повинні задаватися питаннями стосовно розуміння діяльності інтерім-менеджерів та їх відмінності від консультантів.

Ринок терміново-цільового менеджменту (інтерім-менеджменту) динамічно стрімко розвивається в Європі та починає свій розвиток в Україні та найближчих країнах [3]. На Заході інтерім-менеджмент використовують 88 країн зі 100, які входять до рейтингу Fortune 100 (сто найкращих роботодавців світу) [2]. У Великобританії налічується близько 15 тисяч інтерім-менеджерів, число яких збільшилося в 7-8 разів від 2000 року. У Німеччині, за статистичними даними, росте попит на інтерім-послуги на 10% в рік. У США найм інтерім-менеджерів становить близько 50% від сукупного найму хедхантінгових компаній (таких, що шукають та підбирають персонал рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, фахівців).

Оплата праці таких працівників значно вища, ніж у звичайних менеджерів. У Європі гонорар інтерім-менеджера за день складає в середньому від 700 до 3000 євро.

Професор Рюдігер Кабст – спеціаліст з управління людськими ресурсами німецького університету у місті Гіссен – вважає, що інтерім-менеджмент вже досить позитивно зарекомендував себе, попри те, що це досить нове явище у світі [2]. Всього за кілька років він сильно поширився та став звичним для багатьох компаній світу. Про це свідчить дослідження професора, проведене у 2005 році. Кафедра, якою керує Рюдігер Кабст, провела опитування серед 300 організацій щодо залучення інтерім-менеджерів і з'ясувала, що

лише 20% опитаних підприємств використовували у своєму бізнесі працю інтерім-менеджерів, а 5% взагалі не розуміли, навіщо це робити. Останні дослідження показали, що ситуація змінилася: цілих 60% опитаних підприємств заявили, що користуються послугами таких спеціалістів.

Країни, що є лідерами у залученні інтерім-менеджерів на підприємства, – це Великобританія, Німеччина та Бельгія. Не сильно відстають від них Австралія, США, Франція та Ірландія.

Галузева структура розподілу попиту має наступний вигляд: найбільший попит проявляється з боку автомобільної галузі, машинобудування, будівництва та телекомунікаційної сфери. Спалах активності спостерігається також у сферах фінансів та охорони здоров'я.

У Російській Федерації, за даними рекрутингової компанії Antal Russia, попит на інтерім-менеджерів зріс на 20%, а частка підприємств, що користуються інтерім-послугами, серед усіх опитаних склала 62%. Це відображає помірне, але стабільне збільшення попиту на таких спеціалістів.

В Україні інтерім-менеджмент – це досить нове явище, проте, попит на послуги тимчасових управлінців існував ще задовго до виділення інтерім-менеджменту як окремого роду діяльності в Європі [3]. Терміново-цільовий менеджмент, як і будь-яке нововведення, має пройти період первинного ознайомлення споживача з новою послугою та її випробування, перш ніж стане зрозумілим, звичним і почне користуватися стійким попитом. Це беззаперечно потрібна послуга, яка є затребувана, але на даний момент попит на неї латентний (прихований), оскільки потенційні споживачі не здогадуються про такий спосіб вирішення проблем організації.

На думку Нікіти Казакова – керівника відділу інтерім-менеджменту компанії «Exec Partners Group» – популярність інтерім-менеджменту в Україні зростає, оскільки даний інструмент дозволяє істотно підвищити ефективність бізнесу за рахунок залучених ресурсів [2].

Галузева структура попиту на інтерім-послуги в Україні представлена у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1  
Попит на інтерім-менеджмент в Україні по галузям

№	Галузь (сфера) народного господарства	Частка у сукупному попиті
1	Операційна діяльність	28%
2	Начальники/управлінці	17%
3	Кадри	10%
4	Управління змінами	10%
5	Фінанси	9%
6	Менеджмент-консалтинг	7%
7	Продажі/маркетинг	7%
8	Інформаційні технології	6%
9	Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management)	4%
10	Управління call-центрами	3%

Джерело: розроблено авторами за даними [6]

На думку експерта Є. Грищука, в Україні не достатньо кваліфікованих та досвідчених інтерім-спеціалістів. Майже всі з них вже працює-

штовані, а для інших підприємств не залишається освічених кадрів належного рівня професіоналізму. Його гіпотеза підтвердилася на практиці: у країні не так багато зрілих та досвідчених спеціалістів, які мають необхідні знання та навички і готові замінити стабільне працевлаштування на тимчасову роботу інтерім-менеджера. Таким чином, попит кваліфікованих кадрів такого роду діяльності в Україні менший зі пропозицію, що призводить до високої вартості інтерім-послуг.

Окрім недостатньої пропозиції кваліфікованих кадрів, на ринку інтерім-послуг України спостерігається ряд інших проблем.

По-перше, нерозуміння українськими підприємцями суттєвої різниці між категоріями інтерім-менеджерів призводить до незадоволення наданою послугою. Підприємствам-споживачам варто розрізняти види інтерім-спеціалістів та не вимагати від, наприклад, «терапевта» виконання задач «прогресора» або «могильника» [4].

По-друге, замовники можуть мати недобросовісні наміри використання праці інтерім-менеджерів. Підприємці навмисне приховують справжні цілі від найманих спеціалістів для того, аби перекласти на них відповідальність за провину або невдачу.

По-третє, українські підприємці не завжди розуміють користь інтерім-менеджерів та мають страх порушення конфіденційності через допущення до керівництва в організації сторонніх спеціалістів. Для вирішення даної проблеми необхідно виокремити в українській термінології відмінні риси інтерім-менеджменту та донести до потенційних споживачів його переваги, серед яких:

- економічна вигода компанії (їх праця ефективніша, ніж праця штатних працівників, в декілька разів, а заробітна плата лише вдвічі);
- швидкість залучення;
- інтерім-менеджери не бояться критики, а враховує її та, використовуючи надані йому повноваження, досягає поставлених цілей;
- інтерім-менеджери більш об'єктивно дивляться на бізнес-процеси підприємства;
- вони мають стратегічне мислення та здібності до впровадження нових рішень;
- залучені спеціалісти чітко сфокусовані на результаті;
- інтерім-менеджери більш оперативні у своїй діяльності [2].

Залучення тимчасових менеджерів до управління доцільне у таких випадках:

- управління в кризовий період;
- несподіване звільнення важливого працівника;
- хвороба та інші обставини відсутності важливого працівника;
- управління змінами (Change management);
- перехідний період підприємства;
- саботаж;
- цільове управління (Management by Objectives);
- підготовка до публічного розміщення акцій;
- придбання чи злиття компаній;
- управління окремим проектом в межах організації.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, в українську економічну теорію необхідно внести ясність про відмінність інтерім-менеджменту від



консалтингу, погодинного менеджменту, зовнішнього (арбітражного) управління тощо.

Вітчизняним спеціалістам з інтерім-менеджменту необхідно здійснювати маркетингові дії з розвитку ринку (виховання культури споживання інтерім-послуги) та розвитку товару (диференціації способів надання послуг, методів залучення клієнтів та ціноутворення тощо), оскільки

інтерім-менеджмент як товар є досить новим, особливо для українського ринку. Для подальшого розвитку буде доцільним створення спеціальної єдиної платформи, подібної до фріланс-майданчиків, за допомогою якої роботодавці зможуть легше знаходити підходящих інтерім-менеджерів на підприємство, а останні, у свою чергу, зможуть швидше знаходити собі роботу.

### Список літератури:

1. Інтерім-менеджмент [Електронний ресурс] // Executive.ru. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php?title=Интерим-менеджмент>
2. Практика інтерім-менеджмента [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://interim-management.com.ua/interim-management-practica>
3. Бондаренко И. В. Інтерім менеджмент – временное управление. [Електронний ресурс] / И. В. Бондаренко // Інтерім Менеджмент – Режим доступу до ресурсу: <http://interim-management.com.ua>
4. Бондаренко И. «Почасовой» менеджмент: развенчиваем мифы [Електронний ресурс] / И. Бондаренко // Executive.ru. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1383255-rochasovoi-menedzhment-razvenchivaem-mify>
5. Малишева А. А. Інтерім-менеджмент – это привлечение лучших умов в нелучшие времена [Електронний ресурс] / А. А. Малишева // «Вы+МЫ» кадровый консалтинг. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.youwe.tom.ru/nauka-i-stati/interim-menedzhment-eto-privlechenie-luchshih/>.
6. Корнеев С. Interim Management – это... [Електронний ресурс] / С. Корнеев // management.com.ua. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/qm/qm126.html>

**Лазоренко Т.В., Булавина А.Д., Москаленко А.Д.**

Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

## ИНТЕРИМ-МЕНЕДЖМЕНТЫ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ В УКРАИНЕ

### Аннотация

В данной работе раскрыто суть понятия «интерим-менеджмент» и его отличительные черты от других подходов к управлению. Исследовано сложности восприятия данного подхода к управлению предприятием. Определены преимущества и широкий функционал этой услуги, а также возможности ее внедрения на предприятии. Исследовано как развивается это направление в Украине и мире. Определены основные тенденции развития интерим-менеджмента в Украине за последние годы. Определены проблемы интерим-менеджмента в Украине и перспективы его дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление организацией, интерим-менеджмент, временное управление, предприятие, интерим-прогрессор, временный менеджмент, проект-менеджер.

**Lazorenko T.V., Bulavina A.D., Moskalenko O.D.**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## INTERIM MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS IN UKRAINE

### Summary

In this study, it is disclosed the essence of the concept «interim management» and its distinctive features from other management approaches. It is also investigated the complexity of perception of this approach to business management. The advantages and broad functionality of this service and the possibility of its implementation in the enterprise are identified. It is investigated how this direction is developing in Ukraine and in the world. The main trends in the development interim management in Ukraine are identified in recent years. Interim management problems in Ukraine and the prospects for its further development are highlighted in this article.

**Keywords:** management, business management, interim management, temporary management, enterprise, rapid progressor, project manager.