

УДК 32

Акопян Рубен Эдуардович

аспирант.

Северо-Кавказский федеральный университет

milena.555@mail.ru

Ruben E. Akopyan

graduate student.

North Caucasian Federal University

milena.555@mail.ru

Специфика стиля руководства в европейских организациях

Specificity of leadership style in European organizations

***Аннотация.** В статье рассматривается вопрос о социологических особенностях стиля руководства в странах Европы, определяются его основные проблемы и предлагаются перспективы совершенствования, а также анализируются особенности понятия «европейский менеджмент», дается краткая историческая справка его формирования, рассматривается современное состояние менеджмента в Европе. Также, в статье приводятся точки зрения различных авторов касательно стиля руководства в Европе. Сегодня считается, что стиль руководства в Европе находится в процессе формирования, на который влияет многообразие культур различных европейских стран.*

***Ключевые слова:** Европа, европейский менеджмент, организация, руководство, стиль руководства, социология, сотрудники, управление.*

***Abstract.** The article discusses the sociological features of leadership style in Europe, determines its main problems and offers perspectives of its improvement, as well as analyzes the characteristics of the concept of "European Management", provides a brief historical background of its formation; the modern situation and current state of management in Europe is reviewed. The article also gives standpoints of various authors on leadership style in Europe. Today it is considered that the style of leadership in Europe is in the process of formation, which is influenced by the diversity of cultures of different European countries.*

***Keywords:** employees, European management, Europe, leadership, management organization, sociology, staff, style.*

Сегодня особого внимания заслуживает вопрос социологического изучения понятия «европейский менеджмент», а также изучение стиля руководства являющегося одним из ключевых факторов эффективного управления современной организацией в XXI веке.

Актуальность выбранной нами темы статьи не вызывает сомнений, поскольку спрос на повышение качества управления постоянно увеличивается. Исходя из определенной нами темы статьи, рассмотрим стиль руководства в Европе и проанализируем термин «европейский менеджмент».

Рассматривая социологические особенности стиля руководства в странах Европы, необходимо отметить, что стиль руководства в практике Европейских менеджеров весьма разнообразен. Стиль руководства в Европе, подверженный сильному влиянию всевозможных национальных традиций и институциональных различий, с начала девяностых годов прошлого века под влиянием распространяющихся глобализации и конвергенции стал изменяться. Но, тем не менее, стиль руководства в Европе скорее фокусируется не столько на конкретную европейскую парадигму управления, сколько на американскую. Европейский подход, в отличие от американского, считается более сбалансированным в отношениях между экономической эффективностью и социальной проблематикой. В странах Европы, как и за ее пределами, важно обеспечить дополнительный источник вдохновения для ускорения эффективизации управления, и особая роль в этом процессе принадлежит приверженности к делу, которая воспитывается созданием условий, порождающих внутренние мотивы [5, с. 371].

Таблица 1.

Основные факторы, влияющие на стиль руководства при мотивации сотрудников в некоторых странах Европы

Великобритания	Германия	Франция	Швеция	Италия
Прагматизм	Методизм	Патернализм	Демократия	Зависимость
Доход	Качество	Уровень мобилизации и Квалификации Рационализаторские предложения	Ангажированность (объективность)	Чувство семейности
Карьерный рост, возможность получить статус, притягивающий деньги				

Как показано в таблице, практически во всех ведущих странах Европы высокую мотивирующую роль играет возможность получения статуса и карьерный рост, что в свою очередь, призвано обеспечить работникам достойное существование. В сложной национальной структуре Европейских стран эксперты усматривают особую специфику в стилях руководства, а, следовательно, в особенностях корпоративной культуры. Сегодня мы с **большой осторожностью** можем говорить в единственном числе о европейском стиле руководства, поскольку необходимо учитывать, что каждая страна имеет собственную историю и традиции. Стиль руководства в странах Европы находится в историческом процессе формирования, который включает в себя ряд этапов. Исторически разнообразие стилей руководства выводится из многообразия национальных культур, а разнообразие культур повлияло на

национальные стили руководства. Говоря о национальном стиле руководства, мы рискуем оперировать стереотипами, основанными на некотором усредненном представлении о Европе [29].

На основе различных подходов к стилю руководства в странах Европы можно выявить общее сходство в стиле руководства, основанное на стремлении к достижению всеобщего материального, социального, демографического, политического, духовного и др. благ для окружающих людей.

В Европе особое внимание акцентируют на карьерном росте, дающем возможность получить статус, который притягивает деньги. Стиль руководства в Европе - это демократия с четким уровнем подчиненности [24].

Основные проблемы стиля руководства в странах Европы заключаются в особенностях мышления руководителей и их понимании управленческой ситуации. Даже на первый взгляд в самых прогрессивных европейских компаниях менеджмент может содержать ярко проявляющиеся, слабо проявляющиеся и незаметные скрытые проблемы.

Для того, чтобы лучше решить вопрос о твердости и обоснованности понятия «европейский менеджмент», необходимо установить существование достаточного количества точек соприкосновения между европейскими странами с их системами управления. Решая этот вопрос, необходимо, с одной стороны, констатировать существенные различия между системами управления европейских стран, а с другой стороны - подчеркнуть существование общего в стиле руководства между европейскими системами, в частности при сравнении их с моделями неевропейского управления. Вопрос обоснованности понятия «европейский менеджмент» является достаточно широким и сложным для обсуждения. Нам необходимо не обзирать запутанность ряда взаимосвязанных явлений в широком контексте и не предлагать более углубленный анализ.

Первичная сложность прослеживается в определении Европы в контексте стиля руководства. Мы попытаемся в довольно широком смысле относить к Европе страны со сложившейся рыночной экономикой и страны, входящие в Европейский Союз [8]. Спорный вопрос определения Европы не новшество и является предметом обсуждения ряда наук: политических, философских, исторических, социологических, экономических и др. [12, с.315-349]. Нас интересует вопрос о достаточности сходства среди подходов к управлению в европейских странах, что оправдывает термин «европейский менеджмент» [13].

С управленческой точки зрения, наблюдается напряженность в выборе между возможностями интеграции и ограничения разнообразия, и чаще побеждает интеграция, управление в европейском контексте. Европейским компаниям следует извлекать уроки из подобных ситуаций, стараясь развивать управленческие возможности.

Развитие управления может способствовать освоению межфункциональных подходов, таких как ротация кадров и др. Важно понимание представителями высшего руководства европейских компаний

необходимости разработки динамичного управленческого потенциала для увеличения возможности интеграции управленческих особенностей стран Европы [2].

Формирование Европы как экономической силы также способствует возникновению европейского стиля руководства. Этот стиль руководства, отличаясь от американского и японского, сосредотачивается на социальных основах и открывает обширные общие культурные идеалы. Европейский менеджмент в большей степени ориентирован на людей, чем менеджмент в США или в Японии. Европейский подход сконцентрирован на социальной ценности управления на благо своего народа. Менеджмент в Европе сосредоточен на поддержании социального взаимодействия людей [15, с.61-71]. Стиль руководства в Европе - один из выдающихся, он не уступает стилям руководства Соединенных Штатов Америки и Японии [15, с.61-71].

Другими аспектами европейского менеджмента являются: более высокий уровень внутренних переговоров, высокое мастерство в управлении многонациональными коллективами и возможность эффективно управлять в крайних ситуациях. Евросоюз позиционирует себя как политический орган и представляет мощную экономическую силу в мире, и этот факт сильно влияет на менеджмент [4].

Одной из главных особенностей международного бизнеса является мультикультурализм в условиях ведения дел. По этой причине в менеджменте много неизвестных и незаметных факторов, которые обсуждаются в различных научных публикациях. В последние десятилетия в Европе проявилось много интеграционных процессов, которые привели к образованию уникальных правовых, политических, экономических и социальных условий для ведения бизнеса. Из отдельных национальных рынков был сформирован крупнейший единый рынок. Термин «европейский менеджмент» укрепился в обиходе в 1980-х годах, философия которого была разработана Г. Блумом и его соавторами [1].

Существуют научные источники, в которых авторы понимают европейский менеджмент как одну из возможных «идеологий» науки управления и практики. Многие авторы анализируют отдельные элементы европейского менеджмента, например осознание мультикультурности в процессе управления, социальную ответственность бизнеса, сосредотачиваются на внутренних переговорах. Признание культурных различий в бизнесе европейских стран, окружающая среда и способность оценивать и использовать их, скорее всего, являются ключевой особенностью европейского менеджмента, дифференцируя его от японских или американских моделей управления.

Различия между японским, американским и европейским подходами к бизнес среде выражаются в трех пунктах: Япония – среда свободных различий; США – среда, в которой культурные различия нивелируются; Европа-среда, в которой существуют культурные различия и признаются. Американские и японские модели управления основаны на однородности культур, и здесь культурные различия воспринимаются как проблема, которую необходимо

преодолеть. В то время, как в Европе модели управления являются общими, поэтому менеджеры рассматривают их как естественное состояние окружающей среды, что должно учитываться при принятии решений. И американцы, и японцы пытаются установить специфику организационной культуры принятой на их родине в филиалах, действующих за рубежом, в то время как европейцы, как правило, отождествляют себя с местной окружающей средой [1].

Важность культурных различий является особенностью европейского менеджмента, и этот факт в центре внимания многочисленных исследователей. Хотя существует множество определений понятия культура у разных специалистов (социологов, антропологов, психологов и т.д.), исследователи в области управления пытаются выявить влияние национальных культур на процессы внутри компании, а также на способ, при помощи которого выполняются функции управления. Разнообразие моделей менеджмента по всему миру, также как и в Европе, можно объяснить существующими различиями в национальной характеристике [9, с.20–27].

Культурные различия бизнес-среды в европейских странах и толерантный европейский подход формировались десятилетиями, а современные принципы интеграции выявили преимущества такого подхода.

По мнению литовского исследователя Леонаса Житкуса [25], специалиста Каунасского технологического университета - европейская экономическая интеграция, устраняя формальные, искусственно установленные различия (правовые, политические, экономические, технологические, и др.), в условиях эксплуатации зарубежных компаний лишает их возможности пользоваться их возможными конкурентными преимуществами на изолированных рынках. Среди преимуществ выделим следующие: различия в стоимости ресурсов, наличие технологий, преимущества в правовых принципах и т.д. Компании, таким образом, были вынуждены искать возможности, чтобы получить преимущества в конкурентной борьбе за счет повышения их эффективности. Одной из таких возможностей является принцип «глобального мышления, глобальных действий», что означает приложение усилий для эксплуатации только оставшихся разногласий на рынке, то есть культурных особенностей в европейских странах.

Осознание этих особенностей и их интеграция в операционных методах стала важной предпосылкой для успеха компаний на едином европейском рынке. Очень многие европейские предприятия работают на сравнительно небольших местных рынках, а значит, обеспечивая свое дальнейшее развитие, им следовало бы выходить на зарубежные рынки. Несомненно, способность понимать и признавать национальные различия ведет к успешной работе предприятий.

Социальная составляющая всегда считалась неотъемлемой частью европейской интеграции. Положения социальной составляющей политики Европейского Союза, несомненно, влияют на принципы организации и ведения бизнеса. Для того, чтобы выжить в социально-ориентированной рыночной

среде Европейского Союза, компании должны изменить систему ценностей, основывая ее на идеологии глобальной конкуренции, что может быть отнесено к социальной ответственности предприятий. Предприятие, которое поддерживает положительное отношение к своим сотрудникам и к окружающей среде, в широком смысле этого слова можно рассматривать как социально-ориентированную организацию. Социально-ориентированное предприятие должно соответствовать ожиданиям всех заинтересованных сторон, то есть людей, организаций, государства и др.

Менеджеры на европейских предприятиях считают, что детали, которые будут выполняться, должны обсуждаться со всеми сотрудниками [1]. Здесь вертикальные и горизонтальные отношения реализуются в виде многосторонних переговоров, при которых каждая сторона высказывает свою точку зрения. Вполне естественно, что создание общей позиции - довольно сложный процесс. В определенные этапы переговоров включены представители точки зрения сотрудников, но их роль в различных европейских государствах отличается [1]. Европейский менеджмент подразумевает применение важнейшего в XXI веке партисипативного стиля руководства.

Джусевичес Норберг выделяет три типа участия сотрудников:

- совет освобожденных от работы;
- предусмотренное законом правление сотрудников;
- участие ряда сотрудников в коллективных переговорах (защита прав работников через профсоюзы).

Также автор выделяет три уровня участия сотрудников:

- информационный уровень;
- консультационный уровень;
- совместно детерминирующий уровень [10, с.52–61].

Анализируя социологические особенности понятия европейский менеджмент и его тонкости, необходимо учитывать причины участия работников в управлении компанией как характерную особенность европейского менеджмента. Однако в самой идее совместного принятия решений могут возникать некоторые конфликты.

С одной стороны, необходимость обсуждать управленческие решения в Европе вызвана осторожностью и реализмом, характерным для европейцев, так как для некоторых тяжело принимать уже принятое свыше решение, не будучи абсолютно убежденным в его правильности. Наиболее вероятно, что участие сотрудников в процессе управления (партисипативное управление) является одним из самых разумных решений задач стоящих перед современной организацией.

Направления «сверху» в Европе не воспринимают должным образом, если сотрудники заранее не проинформированы о целях запланированных мероприятий. В США, где отношения между руководством и сотрудниками основаны на соглашении об оплате и условиях труда, каждое решение принимается менеджером безоговорочно и эффективно, в то время как в Европе не все сотрудники делают то, что говорит менеджер [1]. По этой

причине европейские компании стараются преобразовать свои цели в задачи, чтобы сотрудники могли осознавать свою собственную роль в происходящих процессах. С другой стороны, усилия по регулированию участия работников в правлении компаний на законных основаниях в рамках Европейского Союза не дали удовлетворительных результатов. Это может объясняться разнообразием видов и уровней этого участия и причиной данной ситуации является признание культурных различий и толерантность к ним в европейских странах [11, с.212]. Другими словами, синергия исторического и культурного наследия и интеграционных процессов как причина появления понятия европейский менеджмент не проявляется.

Наглядным примером управления в Европе могут служить некоторые ведущие европейские компании.

Интересна французская компания L'Oréal (Лореаль) — один из лидеров мирового рынка парфюмерии и косметики. Руководство считает главным богатством своих сотрудников. Они имеют право на то, чтобы работать в безопасных, благоприятных для здоровья условиях: условиях, где признают таланты и достижения каждого сотрудника, где ценят многообразие, где уважают неприкосновенность частной жизни, где принимают во внимание баланс между профессиональной и личной жизнью [31].

Стиль руководства в компании Лореаль преимущественно отражает глубину европейской демократичности и справедливости. Управленческая честность характерна для менеджмента компании. Разнородный состав штата сотрудников компании Лореаль способствует творчеству и позволяет лучше понимать потребителей. Руководители, демонстрируя качество, вправе критиковать или поощрять работу членов группы, но они обязаны относиться к членам группы с уважением и вести себя тактично [26].

Знаменитый итальянский бренд – Prada (Прада) - это мир высокой моды. В современном мире логотип Prada – несомненный выбор успешных людей, а модный дом представлен по всему миру своими бутиками [30]. Отношение руководства к персоналу компании можно охарактеризовать как доброжелательно – лояльное, а стиль руководства как демократический.

Выдающимся примером шведской модели управления является компания ИКЕА International Group – крупнейшая в мире торговая сеть по продаже мебели и товаров для дома [23]. С учетом магазинов, открытых на основе франчайзинга, сеть состоит, примерно, из 325 магазинов в 41 стране мира [28].

Одним из ключевых элементов системы управления ИКЕА (ИКЕА) является открытость информации для персонала организации. Через внутреннюю корпоративную сеть Intranet сотрудникам доступна информация о достижениях и неудачах компании. На обучающих семинарах и тренингах, а также по средствам локальной сети сотрудники информируются о том, как наиболее эффективно использовать накопленные корпоративные знания и оперативно реагировать на происходящие события.

Английская компания Tannoy (Танной) была основана в Лондоне в 1926 году [22]. Старейший изготовитель высококачественных акустических систем,

выпускаемых уже более 70 лет. Tannoy имеет безоговорочно высокий авторитет среди аудиофилов всего мира, и эта компания стала единственной в мире, четыре раза удостоившейся престижной японской награды «Golden Sound» [20].

Многие из тех, кто трудится в компании Tannoy, работают на заводе всю жизнь целыми династиями, из поколения в поколение передавая секреты мастерства. Зачастую здесь остаются работать на всю жизнь, поскольку в компании хорошо платят и дают хорошие отпуска, а фирма постоянно развивается. Это обусловлено стремлением менеджмента компании Tannoy быть лучшими в своем классе. Это позволяет фирме привлекать клиентов и сохранять их доверие [21].

Пример немецкой модели транснациональный концерн Siemens AG (Сименс), работающий в области электротехники, электроники, энергетического оборудования, транспорта, медицинского оборудования и светотехники, а также специализированных услуг в различных областях промышленности, транспорта и связи. Концерн Siemens AG представлен более чем в 190 странах мира, что делает его одним из лидеров среди компаний и организаций по географии присутствия [17].

За 160-летнюю историю своего существования компания Siemens сумела создать безупречную репутацию во всем мире. Управление персоналом предполагает большинство приемов современного менеджмента. Строгое соблюдение этических норм и юридических правил, в рамках которых менеджмент стремится поддерживать успешную деятельность компании на мировой арене. Стиль руководства компанией адаптирован к новым юридическим требованиям, основанным на международных соглашениях о правах человека, борьбе с коррупцией и стремлении динамично развиваться. Право и мораль являются неотъемлемой частью предпринимательской деятельности компании Siemens [27].

Из примеров видно, что стиль руководства в ведущих европейских компаниях основан на демократичности и тесном взаимодействии менеджеров и сотрудников, достаточно высок уровень партисипативности в стиле руководства.

В компаниях США решения принимаются в основном с учетом ожиданий акционеров или собственников (три четверти решений в их пользу), в то время как японские компании запутались в сетке отношений с правительством, профсоюзами, работниками и другими заинтересованными сторонами. В Европе пытаются держать равновесие между этими двумя позициями.

Представители основных моделей управления наблюдают различные принципы оценки сотрудников. Японские менеджеры оценивают сотрудников за самостоятельность. Американские менеджеры считают, что их система заработной платы - единственно возможная и абсолютно простая оценка сотрудников. В Европе считается, что эти меры вполне адекватны, только они не должны быть слишком жестким или формальными: менеджеры производят оценку своих сотрудников на основе постоянных контактов и диалога.

Без понимания жителями различных стран культурных сходств и различий появляется напрасный жесткий и аналитический подход к глобализации [14, с.123]. Одной из попыток обеспечить это понимание был путь разработки и применения так называемого «Индекса организационного сообщества» [3]. Многие теории помогают объяснить концепцию сообщества. По мнению Х. Тэджфела, люди принадлежат к определенным социальным группам, где существует важное эмоциональное значение. В его работах представлен обширный материал, призванный помочь исследователям организационно-индивидуальное поведение [19, с.272-302].

Очень важно ощущение степени влияния человека в обществе, потому что у людей существует универсальная тенденция к желанию влиять. Вопрос в том, насколько человек способен влиять на других людей. Закономерно, что при слабом влиянии и участии в управлении труд человека больше похож на рабский труд, а не на работу современного человека [6, с.1425-1456]. У сотрудников, чувствующих свою незначительность в принятии управленческих решений, могут возникать гигиенические факторы (связаны со средой, в которой выполняется работа) [7], и действовать они будут просто для поддержания и сохранения основных жизненных процессов. Им бесполезно проявлять свою инициативу в управленческом процессе, поскольку в любом случае их предложения не будут услышаны и тем более приняты.

Это похоже на то, что М. Спэнгл и Дж. Мурхед [18] назвали «отрицательным шаблоном связи», что способно привести к плохой морали и низкой самооценке. В сущности, люди желают быть услышанными. Степень (мера) влияния тесно связана с тем, что В. Шолль [16, с.101-121] назвал «продвигающий контроль», это похоже на ситуацию, в которой человек, давая хороший совет или помогая кому-либо, может найти лучший способ. Степень влияния описывается автором больше как самовосприятие, один человек в обществе помогает другому хорошим советом, и будет ли от его совета положительный результат или нет, не имеет значения. Человек просто считает, что он обладает степенью влияния и значимости. С принадлежностью, как правило, связана значимость человека, к которой люди испытывают особую симпатию.

Итак, подводя итоги вышесказанному, можно с уверенностью констатировать, что социологические особенности понятия европейский менеджмент, также как и основы построения стиля руководства в организациях европейских стран, во многом являются отражением их культуры и национальных особенностей. В каждой стране рассматриваемой нами Европы, также как и в других странах мира, стиль руководства обусловлен: национальными особенностями; традициями; религией; культурой; историей; политикой; разницей менталитета; условиями жизни; географическим положением; экономическими и климатическими факторами и др. Стиль руководства остается гибким и подвижным вне зависимости от страны. Стиль во многом будет зависеть от конкретных управленческих обстоятельств. В каждой организации стиль руководства также обусловлен множеством

факторов, среди которых: уровень образованности и развитости руководителя, особенности ее деятельности, имиджевая политика, организационно-правовая форма и др. Любому современному руководителю, стремящемуся создать хорошо замотивированную и результативную команду, необходимо постоянно развиваться и совершенствоваться, совершенствуя и развивая коллектив. Разумеется, стиль руководства в Европе, как и во всех странах, нуждается в совершенствовании, для чего руководству европейских предприятий необходима постоянная работа над собой, привлечение сторонних консультантов в сфере управления и бизнеса и регулярное обучение персонала.

Литература:

1. Bloom, H.; Colori, R.; de Woot, P. *European Management. A New Style for Global Market*. London: Kogan Page, 1994.
2. Boone, P.F. & Van Den Bosch, Frans, A.J. (1996). *Discerning a key characteristic of a European style of management: managing the tension between integration opportunities and the constraining diversity in Europe*.
3. Bowden, R.G. "Organizational Community Index:" *Construct Definition, Measurement, and Validation*, 2001. Unpublished manuscript, University of the Incarnate Word.
4. De Clercq, W. *Discussion of the Role of the European Parliament*. Sponsored by the Centers for International Business Education and Research (CIBER), May 21, 2001. European Parliament, Brussels, Belgium.
5. Deci E.L., Ryan R.M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. N.Y.: Plenum Publishing Co., 1985. 371 p
6. Heller, F. *Influence at Work: A 25-Year Program of Research*. // *Human Relations*, 1998.– No 51. – pp. 1425-1456.
7. Herzberg, F. *Herzberg on Motivation*. // *Industry Week*, 1990. – Penton Publications.
8. Hofstede, G. (2002) *Images of Europe: Past, Present and Future*, in Warner, M. & Joynt, P. (eds) *Managing Across Cultures. Issues and Perspectives*, 2 ed, London: Thomson Learning.
9. Jucevičius, G. *Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste*. *Socialiniai mokslai – Social Sciences*. 2001, 2(28): 20–27.
10. Jucevičius, G.; Norberg, C. *The tensions of European integration – employee participation dilemma*. *Socialiniai mokslai – Social Sciences*. 1999, 2(19): 52–61.
11. Jucevičius, G.; Norberg, C., op. cit.; Juhowicz, M. *Standardy Europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext, 2004, p. 212.
12. Mayerhofer, W.; Müller-Camen, M.; Ledolter, J.; Strunk, G. & Erten, C. (2002) *The Diffusion of Management Concepts in Europe – Conceptual Considerations and Longitudinal Analysis*, *Journal of Cross-Cultural Competence & Management*, 3: 315-349.
13. Pudielko Markus, Harzing Anne-Wil. "How European is management in Europe? An analysis of past, present and future management practices in Europe". Accepted for *European Journal of International Management*. Version January 2007

14. Randall G. Bowden, Michael W. Mulnix *Business Education: A View of U.S. and European Management Styles. Problems and Perspectives in Management*, 2/2005 123

15. Roland Calori and Bruno Dufour, "Management European Style," *Academy of Management Executive*, August 1995, pp. 61-71.

16. Scholl, W. *Restrictive Control and Information Pathologies in Organizations*. // *Journal of Social Issues*, 1999. – No 55. – pp. 101-121.

17. Siemens Worldwide — Siemens Corporate Website. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.siemens.com/about/en/worldwide.htm>

18. Spangle, M., J. Moorhead. *Interpersonal Communication in Organizational Settings: Communication Skills for Business and Professional Success*. – Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1997.

19. Tajfel, H. *Social Categorization*. (English translation of *La Categorization Sociale*). In S. Moscovici (Ed.), // *Introduction er la Psychologie Sociale*, 1972. – Vol 1. – pp. 272-302. Paris: Larousse.

20. Tannoy Russia 2007–2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tannoy-rus.ru/about/>

21. Tannoy Russia 2007–2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tannoy-rus.ru/about/facts/>

22. TC Group - Brand Overview. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tcgroup.tc/brand-overview/ourbrands/>

23. *The World's Billionaires* // *Forbes.com*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml

24. Газета Ведомости «Справочник карьериста» 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.vedomosti.ru/careerist/2013/articles/2/14_что_стоит_построить_карьеру_за_рублем.shtml

25. Житкус Л. «Особенности европейского стиля управления как основные сферы компетенции менеджеров». Каунасский технологический университет. Каунас. 2011 г.

26. Кодекс деловой этики. L'Oréal. Наш стиль работы. 2007. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=450.QpKcKsWbZJ4KxmmWVncEisInbWazM8GlgbpA6OTCmSbpZY00QZ98n8l05kc0iAP8w6rJmNClejX3AEn1UcCMdHYhkaK2CtpIrRC-KcaSvsSKuC4_9ihf78a2HV6xA3Hb53aKH97H1sywoB4hivBRvNg_n9QtBprpOKKF DZVD3BQ.b94bb4c9da73a8174c977f020b7a2fac57161f75&uuiid=&state=AiuY0DB WFJ4ePaEse6rgeAajs2pI3DW9J0KiE5XNXd1-5lCoUJb8SpzgoaAClArk1b6Ieu3PKNCvrYZr7Ojo6cgJdOO_TfI4UysklReyen2R1z1v8zNxqvL6q33C5lt4pcRSd4wGFu0EPraV6fZXHvEIqqM5qSZ-q6VODN_CCbl4ueptPYoTIVIghsZvX5B4gS8RIrBRmfVUuSesiQs2mNWLl57sOMs-abhBsV-wFax799gSFmVMdeJl4jW9soijvGaWqVlxwUE&data=UlnrNmk5WktYejR0eWJFYk1LdmtxbUEzU2ZGZ0o1eWc4NTdKV2F0SUJhLW1mVmVqcUdzUE1SRDU2b2RaVkt

QRkJHNlpqZzg1cGxuVHo4VHN1YXdkMi1ZeEJQZ2x0bVBZMFo1eHNIODRiOHdw
V3NUQXVvNWN5b0ZGWGZEVGNyUnhLMjZzSEUxSjJRbIVzcXZkVUhTV2xhZ3o3
Q29RaFMxUWNWRGtvbG9kbXFyN05fQld5NkRyMVE&b64e=2&sign=ec1377ffaae
3429d56895bc2c2a7414e&keyno=0&l10n=ru&cts=1410987100061&mc=4.003856
189774724

27. Лешер Питер. Правила Делового Поведения в компании Siemens. Январь 2009 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yandex.ru/clck/jsreidir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=450.OKDgs1UI->

bHz_zlb4pZB7xOliH47i6wO5JJ8zB6HkE874LJsSflPEWuqz6xNJwgTsgtdeE3uVIOu
3MZMQt9FodZDi5McYSjVb96pqxv8z8balHJhysgns9aPx7mRzptuqkVEZ5ZO6-
OoDt9PyxoGRNXWsCJRKBjcf5afmchOtXaw5QTLlX3ryKcyO6rakz-
lUCwsC5aIV5qFAkO1uC6vQ.7c503a98fd567338fadff2ee66db911ad1251427&uuiid
=&state=AiuY0DBWFJ4ePaEse6rgeOdIG0IFbG-
_zY17mq2q_Env2hFRykXyLdxRFiAcPPqZdmPa77y8uNulZ8__T084yElxnTx9-
sDQjTJk2amvgbyUDpNrCNRHCWZgKyk0hehD1Xm1HbB-5evEDR1NTf-
pyECoEK4iq6V6Ub1q5xgluFSf3kmSW1F4o3JxRdbcUgu3YO7juWAnJlXFmLnQgH8
gK3Sogg19jAyl&data=UlnrNmK5WktYeJY4cHFySjRXSWhXQUFBOEs5dlBzcDZBX
zNZY3RfUWU3WFBWSGZrd1FVQklrbzhWQW9ZRG9sMk9mNW9mdXBxU3EweWc
5NkpnS2NDMS1RTVZjRVRSbU5ReWY5N1R1M0gzLTdOV2Mxdk5GdkxmbVVJZG9
ZMVI3R2MwNE9jY2d6QU9iWXFnOC02RWl4amNESkF2d1dkX0R3Q1YxbFRsWkxJ
UzBHdy1paENzNkVjZDZPR041TG1IOHJG&b64e=2&sign=10f9db180f187fc08691
31012fa526fb&keyno=0&l10n=ru&cts=1410979577174&mc=5.218832223283951

28. Магазины Группы компаний ИКЕА на официальном сайте. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/index.html

29. Райхлен М. «Влияет ли национальная культура на стиль управления?». «Europien Business Forum» (Spring 2001). Кельнский университет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://soob.ru/n/2001/11/c/4/print>

30. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.simplybeauty.ru/moda/samye-modnye-ital-yanskie-brendy.html>

31. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://egrgraduate.ru/%D0%BF%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B/%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8/fmcg/loreal>

References.

1. [electronic resource]. - Mode of access: <http://www.simplybeauty.ru/moda/samye-modnye-ital-yanskie-brendy.html>

2. Loescher Peter. Rules of business behavior in company Siemens. January 2009. [electronic resource]. - Mode of access:

http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=450.OKDgs1UI-bHz_zlb4pZB7xOliIH47i6wO5JJ8zB6HkE874LJsSflPEWuqz6xNJwgTsgtdeE3uVI Ou3MZMQt9FodZDi5McYSjVb96pqxv8z8balHJhysgns9aPx7mRzptuqkVEZ5ZO6-OoDt9PyxoGRNXWsCJrKBJcf5afmchOtXaw5QTllX3ryKcyO6razz-1UCwsC5a1V5qFAkO1uC6vQ.7c503a98fd567338fadff2ee66db911ad1251427&uuiid=&state=AiuY0DBWFJ4ePaEse6rgeOdIG0IFbG-_zY17mq2q_Env2hFRykXyLdxRFiAcPPqZdmPa77y8uNulZ8__T084yElxnTx9-sDQjTJk2amvgyUDpNrCNRHCWZgKyk0hehD1Xm1HbB-5evEDR1NTf-pyECoEK4iq6V6Ub1q5xgluFSf3kmSW1F4o3JxRdbcUgu3YO7juWAnJlXFmLnQgH8gK3Sogg19jAyl&data=UINrNmK5WktYejY4cHFySjRXSWhXQUFBOEs5dlBzcDZBXzNZY3RfUWU3WFBWSGZrd1FVQklrbzhWQW9ZRG9sMk9mNW9mdXBxU3EweWc5NkpnS2NDMS1RTVZjRVRsbU5ReWY5N1R1M0gzLTdOV2Mxdk5GdkxmbVVJZG9ZMVI3R2MwNE9jY2d6QU9iWxFnOC02RWI4amNESkF2d1dkX0R3Q1YxbFRsWkxJUzBHdy1paENzNkVjZDZPR041TG1IOHJG&b64e=2&sign=10f9db180f187fc0869131012fa526fb&keyno=0&l10n=ru&cts=1410979577174&mc=5.218832223283951

3. *Reihlen Markus*. How does national culture affects the management style?// European Business Forum (Spring 2001). University of Cologne. [Electronic resource]. - Mode of access: <http://soob.ru/n/2001/11/c/4/print>

4. Stores of IKEA group at the official Site. [Electronic resource]. - Mode of access: http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/index.html

5. The codex of business ethics of L'Oréal. Our style of work. 2007 [electronic resource]. - Mode of access: http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=450.QpKcKsWbZJ4KxmmWVNcEisInbWazM8GlgbpA6OTCmSbpZY00QZ98n8l05kc0iAP8w6rJmNClejX3AEn1UcCMdHYhkaK2CtplrRC-KcaSvsSKuC4_9ihf78a2HV6xA3Hb53aKH97H1sywoB4hivBRvNg_n9QtBprpOKKFDZVD3BQ.b94bb4c9da73a8174c977f020b7a2fac57161f75&uuiid=&state=AiuY0DBWFJ4ePaEse6rgeAjgs2pI3DW9J0KiE5XNXd1-5lCoUJb8Spzg0aAClArk1b6Ieu3PKNCvrYZr7Ojo6cgJdOO_TfI4UysklReyen2R1z1v8zNxqvL6q33C5lt4pcRSd4wGFu0EPraV6fZXHvEIqqM5qSZ-q6VODN_CCbl4ueptPYoTIVighsZvX5B4gS8RIrBRmfVUuSesiQs2mNWLl57sOMs-abhBsV-wFax799gSFmVMdeJl4jW9soijvGaWqVlxwUE&data=UINrNmK5WktYejR0eWJFYk1LdmtxbUEzU2ZGZ0o1eWc4NTdKV2F0SUJhLW1mVmVqcUdzUE1SRDU2b2RaVktQRkJHNlpqZzg1cGxuVHo4VHN1YXdkMi1ZeEJQZ2x0bVBZMFo1eHNIODRiOHdwV3NUQXVvNWN5b0ZGWGZEVGNyUnhLMjZzSEUxSjJRblVzcXZkVUhTV2xhZ3o3Q29RaFMxUWNWRGtvbG9kbXFyN05fQld5NkRyMVE&b64e=2&sign=ec1377ffaae3429d56895bc2c2a7414e&keyno=0&l10n=ru&cts=1410987100061&mc=4.003856189774724

6. Handbook of careerist. 2013 [electronic resource]. - Mode of access: http://www.vedomosti.ru/careerist/2013/articles/2/14_cho_stoit_postroit_kareru_zarubezhom.shtml
7. *Zhitkus L.* Features of European style of management as the core competencies of managers. Kaunas University of Technology. Kaunas. 2011.
8. *Hofstede G.* (2002) Images of Europe: Past, Present and Future, in Warner, M. & Joynt, P. (eds) *Managing Across Cultures. Issues and Perspectives*, 2nd. ed. London: Thomson Learning.
9. *Jucevičius, G.* Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste. *Socialiniai mokslai // Social Sciences*. 2001, 2(28) P.20–27.
10. *Jucevičius, G.; Norberg C.* The tensions of European integration – employee participation dilemma. *Socialiniai mokslai // Social Sciences*. 1999, 2(19). P.52–61.
11. *Jucevičius, G.; Norberg, C.; Juhowicz M.* Standardy Europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Warszawa: Poltext, 2004. P. 212.
12. *Mayerhofer, W.; Müller-Camen, M.; Ledolter, J.; Strunck, G. & Erten, C.* (2002) The Diffusion of Management Concepts in Europe – Conceptual Considerations and Longitudinal Analysis, *Journal of Cross-Cultural Competence & Management*, 3. P. 315-349.
13. *Pudelko Markus, Harzing Anne-Wil.* How European is managing in Europe? An analysis of past, present and future management practices in Europe". Accepted for *European Journal of International Management*. Version January 2007
14. *Randall G. Bowden, Michael W. Mulnix* Business Education: A View of U.S. and European Management Styles. *Problems and Perspectives in Management*, 2/2005 123
15. *Roland Calori and Bruno Dufour,* "Management European Style," *Academy of Management Executive*, August 1999. P. 61-71.
16. *Scholl, W.* Restrictive Control and Information Pathologies in Organizations. // *Journal of Social Issues*, 1999. No 55. P. 101-121.
17. Siemens Worldwide — Siemens Corporate Website. [electronic resource]. Mode of access: <http://www.siemens.com/about/en/worldwide.htm>
18. *Spangle, M., J. Moorhead.* *Interpersonal Communication in Organizational Settings: Communication Skills for Business and Professional Success.* Dubuque, IA: Kendall / Hunt, 1997.
19. *Tajfel H.* Social Categorization. (English translation of *La Categorization Sociale*). In S. Moscovici (Ed.) // *Introduction er la Psychologie Sociale*, 1972. Vol 1. P. 272-302. Paris: Larousse.
20. Tannoy Russia 2007–2013. [electronic resource]. - Mode of access: <http://www.tannoy-rus.ru/about/>
21. Tannoy Russia 2007–2013. [electronic resource]. - Mode of access: <http://www.tannoy-rus.ru/about/facts/>
22. TC Group - Brand Overview. [electronic resource]. - Mode of access: <http://www.tcgroup.tc/brand-overview/ourbrands/>

23. The World's Billionaires // Forbes.com. [electronic resource]. - Mode of access: http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml

24. Vedomosti. Handbook of careerist. 2013. [electronic resource]. - Mode of access: http://www.vedomosti.ru/careerist/2013/articles/2/14_chno_stoit_postroit_kareru_zarubezhom.shtml

25. *Zhitkus L.* Features of European style of management as the core competencies of managers. Kaunas University of Technology. Kaunas. 2011.

26. The codex of business ethics of L'Oréal. Our style of work. 2007. [electronic resource]. - Mode of access: http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=450.QpKcKsWbZJ4KxmmWVNCeIsInbWazM8GlgbpA6OTCmSbpZY00QZ98n8l05kc0iAP8w6rJmNClejX3AEn1UcCMdHYhkaK2CtpIrRC-KcaSvsSKuC4_9ihf78a2HV6xA3Hb53aKH97H1sywoB4hivBRvNg_n9QtBprpOKKFDZVD3BQ.b94bb4c9da73a8174c977f020b7a2fac57161f75&uuid=&state=AiuY0DBWfJ4ePaEse6rgeAjgs2pI3DW9J0KiE5XNXd1-5lCoUJb8Spzg0aAClArk1b6Ieu3PKNCvrYZr7Ojo6cgJdOO_TfI4UysklReyen2R1z1v8zNxqvL6q33C5lt4pcRSd4wGFu0EPraV6fZXHvEIqqM5qSZ-q6VODN_CCbl4ueptPYoTIVIghsZvX5B4gS8RIrBRmfVUuSesiQs2mNwLi57sOMs-abhBsV-wFax799gSFmVMdeJl4jW9soijvGaWqVlxwUE&data=UINrNmK5WktYejR0eWJFYk1LdmtxbUEzU2ZGZ0o1eWc4NTdKV2F0SUJhLW1mVmVqcUdzUE1SRDU2b2RaVktQRkJHNlpqZzg1cGxuVHo4VHN1YXdkMi1ZeEJQZ2x0bVBZMFo1eHNIODRiOHdwV3NUQXVvNWN5b0ZGWGZEVGNyUnhLMjZzSEUxSjJRbIVzcXZkVUUhTV2xhZ3o3Q29RaFMxUWNWRGtvbG9kbXFyN05fQld5NkRyMVE&b64e=2&sign=ec1377ffaae3429d56895bc2c2a7414e&keyno=0&l10n=ru&cts=1410987100061&mc=4.003856189774724

27. *Loescher Peter.* Rules of business behavior in company Siemens. January 2009. [electronic resource]. - Mode of access: http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=450.OKDgs1UI-bHz_zlb4pZB7xOliIH47i6wO5JJ8zB6Hke874LJsSfIPEWuqz6xNJwgTsgtdeE3uVIOu3MZMQt9FodZDi5McYSjVb96pqxv8z8balHJhysgns9aPx7mRzptuqkVEZ5ZO6-OoDt9PyxoGRNXWsCJrKBJcf5afmchOtXaw5QTllX3ryKcyO6rakz-lUCwsC5a1V5qFAkO1uC6vQ.7c503a98fd567338fadff2ee66db911ad1251427&uuid=&state=AiuY0DBWfJ4ePaEse6rgeOdIG0IFbG-_zY17mq2q_Env2hFRykXyLdxRFiAcPPqZdmPa77y8uNulZ8__T084yElxnTx9-sDQjTJk2amvgbyUDpNrCNRHCWZgKyk0hehD1Xm1HbB-5evEDR1NTf-pyECoEK4iq6V6Ub1q5xgluFSf3kmSW1F4o3JxRdbcUgu3YO7juWAnJIXFmLnQgH8gK3Sogg19jAyl&data=UINrNmK5WktYejY4cHFySjRXSWhXQUFBOEs5dlBzcDZBXzNZY3RfUWU3WFBWSGZrd1FVQklrbzhWQW9ZRG9sMk9mNW9mdXBxU3EweWc5NkpnS2NDMS1RTVZjRVRsbU5ReWY5N1R1M0gzLTdOV2Mxdk5GdkxmbVVJZG9ZMVI3R2MwNE9jY2d6QU9iWXFfnOC02RWl4amNESkF2d1dkX0R3Q1YxbFRsWkxJUzBHdy1paENzNkVjZDZPR041TG1IOHJG&b64e=2&sign

=10f9db180f187fc0869131012fa526fb&keyno=0&l10n=ru&cts=1410979577174&mc=5.218832223283951

28. Stores of IKEA group at the official Site. [Electronic resource]. - Mode of access:

http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/index.html

29. *Reihlen Markus*. How does national culture affects the management style?// European Business Forum (Spring 2001). University of Cologne. [Electronic resource]. - Mode of access: <http://soob.ru/n/2001/11/c/4/print>

30. [electronic resource]. - Mode of access: <http://www.simplybeauty.ru/moda/samye-modnye-ital-yanskie-brendy.html>

31. [electronic resource]. - Mode of access: <http://egraduate.ru/%D0%BF%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B/%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B%D0%B8/fmcg/loreal>