

## МОДЕЛЬ КОМПОЗИТУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Л.І. Чернобай, канд. екон. наук, О.І. Дума,  
Національний університет «Львівська політехніка»

*Досліджено особливості та механізми функціонування американської, японської та фінської моделей менеджменту. Розроблено модель композиту менеджменту через узагальнення теоретичних та практичних напрацювань світового досвіду управління. Сформовано систему принципів розробленої моделі. Обґрунтовано доцільність застосування моделі композиту менеджменту у вітчизняних умовах господарювання через визначення рівня її адаптованості до українських культурних та ментальних особливостей.*

**Ключові слова:**  
*модель менеджменту, компетенції менеджера, процесно-структурований підхід, ефективність системи управління, ментальні особливості.*

**Постановка проблеми.** За сучасних умов господарювання особливо гостро постала потреба в ефективному управлінні організацією. Впроваджена на українських підприємствах модель управління показала свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є низька продуктивність праці, конфлікти працівників та адміністрації, збитковість більшості підприємств і навіть банкрутства. Запозичені західні моделі впроваджувалися без попередньої адаптації до таких вітчизняних особливостей менеджменту, як традиції управління, застосовувані стилі менеджменту, ментальні особливості, досвід управління тощо. З уваги на це проблема побудови адаптованої до вітчизняних умов господарювання моделі управління підприємством є актуальною і своєчасною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження моделей менеджменту та проблем підвищення їх ефективності лягли в основу численних наукових праць та монографій вітчизняних вчених, зокрема Б.П. Будзана, В.Г. Воронкової, А.І. Кравченка, О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Ф.І. Хміля та ін. Окреслену проблему досліджували також зарубіжні вчені В. Зігерт, Л. Ланг, С.Е. Пивоваров, Б. Хотц-Харт, Е.А. Ямбург. Питання ефективності моделей управління та проблем їх адаптації у вітчизняних умовах господарювання і надалі залишається предметом дослідження науковців у цій сфері.

**Мета статті** – узагальнити досвід та напрацювання світових шкіл менеджменту для формування вітчизняної моделі управління – композиту менеджменту, яка міститиме основні переваги японської, американської та фінської моделей менеджменту.

Композит (фр. composite – різнорідний, складений) – той, що складений з кількох елементів [1]. Композит менеджменту – модель, сформована на основі поєднання принципів та парадигм американської, японської та фінської шкіл менеджменту з метою впровадження гнучкої, адаптивної та дієвої моделі управління, застосування якої підвищить організаційну, економічну та соціальну ефективність менеджменту вітчизняних підприємств.

За традиційною класифікацією [2] виокремлюють американську, японську та європейську моделі менеджменту. Проте європейська школа управління за своєю природою є неоднорідною і окремі її напрями мають більше схожих рис із американською чи японською школами, аніж між собою. На основі опрацювання наукової літератури з даної проблеми [3] виявлено

значну адаптивність систем та механізмів фінської моделі менеджменту. Вражаючи результати економіки цієї держави загалом та окремих підприємств зокрема дозволяють говорити про високо-ефективне управління на мікро- та макрорівні. Існують певні аспекти, які відрізняють механізми управління в окремих підприємствах чи галузях, проте сама модель у кожній з них базується на незмінних принципах, запропонованих фінськими фахівцями у сфері менеджменту [4].

Із результатів дослідження японської моделі управління [5] випливає, що в модель композиту менеджменту можна інтегрувати такі її компоненти: науково-обґрунтовані методи управління та адміністрування; постійна орієнтація на інновації; налагоджена система мотивування персоналу; чітка постановка цілей з орієнтацією на довгострокову перспективу всупереч короткостроковим вигодам; формування групових органів підготовки управлінських рішень у комплексі з чіткими процедурами групового прийняття рішень; ефективні методи встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату; налагоджена система управління виробництвом; застосування «теорії людських можливостей», дієвість якої пояснюється трудовою дисципліною, вихованою на базі колективної психології; елементи системи довічного найму, а саме формування кадрового резерву при коливанні економічної кон'юнктури чи економічних криз.

Однією з вагомих переваг японської моделі є децентралізація управління у поєднанні із демократичними процесами прийняття управлінських рішень. Питання централізації/децентралізації управлінських структур посідають дуже важливе місце серед проблем управління українськими підприємствами. На думку автора, саме через значну централізацію управління продуктивність праці працівників є дуже низькою, оскільки вони відчують себе не більше

аніж виконавцями волі керівника. Всі рішення приймаються управлінцями незалежно від того, чи це входить у сферу їх прямої компетенції. Як наслідок значна частка таких рішень є неефективною, бо вони приймаються людиною, яка не бере участі у їх виконанні та не володіє достатньою інформацією. У зв'язку з цим рівень реальної влади керівника скорочується через втрату ним експертної влади, хоча право прийняття рішень за ним залишається. Виникає прихований конфлікт керівника і підлеглих. Об'єктивним кроком до вирішення цієї проблеми є послаблення централізації з передачею окремих повноважень на той рівень, де кожне з рішень буде виконуватися.

На процеси менеджменту в Японії значною мірою впливає національний менталітет, історичні традиції, психологічна сприйнятливість японців, особливості виховання, освіти та культури. Окремі компоненти японської системи управління недоцільно інтегрувати у композит менеджменту, оскільки їх ефективність багато у чому залежить від факторів японського ментального середовища.

Фінська модель менеджменту – це, по суті, практична філософія управління, яка включає в себе стратегічне управління, ситуаційне управління та інтегрований розвиток керівників та організацій [4]. Управління здійснюється через донесення до кожного працівника розуміння того, який вклад він робить у досягнення загальних цілей організації. В протилежному випадку праця персоналу буде малопродуктивною через відсутність самомотивації і бачення того, як робота працівника сприяє досягненню обраних цілей [6].

Отже, у модель композиту менеджменту доцільно інтегрувати наступні компоненти фінської моделі управління: постійне навчання і розвиток персоналу; фокусування уваги на організації як одиниці управління та керівникові,

який здійснює управління даною організацією; налаштування керівників на результативність; визначення ініціативного і творчого персоналу як основної цінності компанії; застосування «теорії Z» У. Оучі як у мотивуванні персоналу, так і при формуванні стійкості організації; механізм донесення до кожного працівника важливості його ролі в успішному функціонуванні організації; постійне вдосконалення управління на основі використання передового досвіду у цій сфері; врахування кожним керівником зовнішніх і внутрішніх факторів при прийнятті управлінського рішення; ситуаційний аналіз стратегічних планів, який передбачає постійне зіставлення стратегічних планових показників із реальною ситуацією. Основна концепція цієї моделі – націлювання керівників на результативність. Філософія управління організацією базується на тому, що кожна людина хоче досягти успіху, вона володіє багатьма здібностями та прагне до відповідальної роботи, хоче вчитися і постійно розвиватися. Тому для максимального використання творчих здібностей членів організації, коли вже визначена мета, виконавцю надається свобода вибору щодо засобів її досягнення. Таким чином, в умовах розглянутого підходу до управління у підлеглих набагато більше можливостей для досягнення результату, ніж за традиційної системи управління, яка базується на суворій регламентації [7].

Американська модель менеджменту виникла як відповідь на виклики економічного буму початку ХХ ст. [8, 9]. Стрімке економічне зростання сприяло формуванню управління на «науковій основі». До сутнісних характеристик даної моделі, які будуть адаптовані у композит менеджменту, слід віднести: чітку ієрархію та розподіл обов'язків і повноважень; методи формування та оптимізації бізнес-процесів; налагоджений ланцюжок «проекування – реалізація виробу»; широке використання

моделювання на науковій основі; розмежування процесу прийняття стратегічних і оперативних рішень на основі чіткого розподілу повноважень; ієрархічну координацію; зосередження уваги менеджерів на раціональній організації виробництва; підходи до управління, зорієнтовані на постійне зростання продуктивності праці (до даного аспекту американської школи управління варто віднести систему «особистої квартальної звітності»<sup>1</sup>, розроблену відомим представником цієї школи Лі Якоккою [10]); ефективне використання управлінських ресурсів; парадигму антиципативного менеджменту та інструменти її реалізації.

Порівняльну характеристику аналізованих моделей менеджменту із виділенням компонентів, які будуть інтегровані в композит менеджменту, представлено у табл. 1.

При інтегуванні окремих компонентів існуючих моделей управління у композит менеджменту можуть виникати суперечності у їх поєднанні. Такі суперечності («точки тертя». – *Авт.*) полягають у тому, що інтеграція компонентів однієї моделі менеджменту виключає можливість залучення компонентів з іншої моделі або потребує їх взаємоузгодження, наприклад, превалювання індивідуального підходу у прийнятті рішень, що властивий американській моделі управління, із командним консенсусом японської моделі; робота у відносно самостійних організаціях (групах, командах) з фінської моделі менеджменту суперечить індивідуальному підходу до управління, що властивий американській моделі; узгодження орієнтації американської моделі на процеси із японською орієнтацією на людей. У цих випадках пріоритет слід надати тому компоненту, який відповідатиме філософії управління та дозволить досягнути більшого ефекту синергії в пропонованій моделі.

<sup>1</sup> Система «особистої квартальної звітності» полягає в тому, що на початку кожного кварталу працівник узгоджує цілі своєї діяльності на наступний квартал із своїм керівником. Завдання керівника – максимально та демократично узгоджувати обрані працівником особисті виробничі цілі із цілями організації.

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика японської, американської та фінської моделей менеджменту із зазначенням компонентів, які будуть інтегровані у модель композиту менеджменту**

Критерії	Японська модель	Модель США			Фінська модель
Характер прийняття управлінських рішень	За принципом консенсусу	Індивідуальний			Колегіальний
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна			Індивідуальна
Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована			Формалізована із високим рівнем децентралізації
Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника			Колективний
Організація контролю	М'яка неформалізована	Чітко формалізована жорстка процедура контролю			Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди
Оцінка результатів діяльності керівника	Сповільнені оцінка роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі			Оцінювання продуктивності робочої групи керівника
Оцінка якостей керівника	Вміння координувати та контролювати дії	Професіоналізм та ініціатива			Професіоналізм та вміння координувати групу
Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця			Підвищена увага до людини як учасника прийняття управлінських рішень
Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату			Досягнення колективного результату
Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні	Формальні			Превалювання неформальних
Кар'єра	Просування по службі з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями			Кар'єра залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників			Підготовка керівників широкої спеціалізації
Оплата праці керівника [1]; працівника [2]	За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями [2]			За показниками роботи групи [1]
Загальний принцип управління	Знизу-вверх	Зверху-донизу			Зустрічне управління
Штатний розклад	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень			Визначення повноважень окремих робочих груп
Мотиваційний механізм	Базується на цінностях	Метод	батога і	пряника	Надання свободи дій

Розроблено авторами на основі [3–5, 6, 8, 13].

Важливою передумовою формування моделі композиту менеджменту є розвиток процесно-структурованого підходу в управлінні, який дасть змогу об'єднати основні компоненти досліджуваних моделей в єдину систему (рис.1).

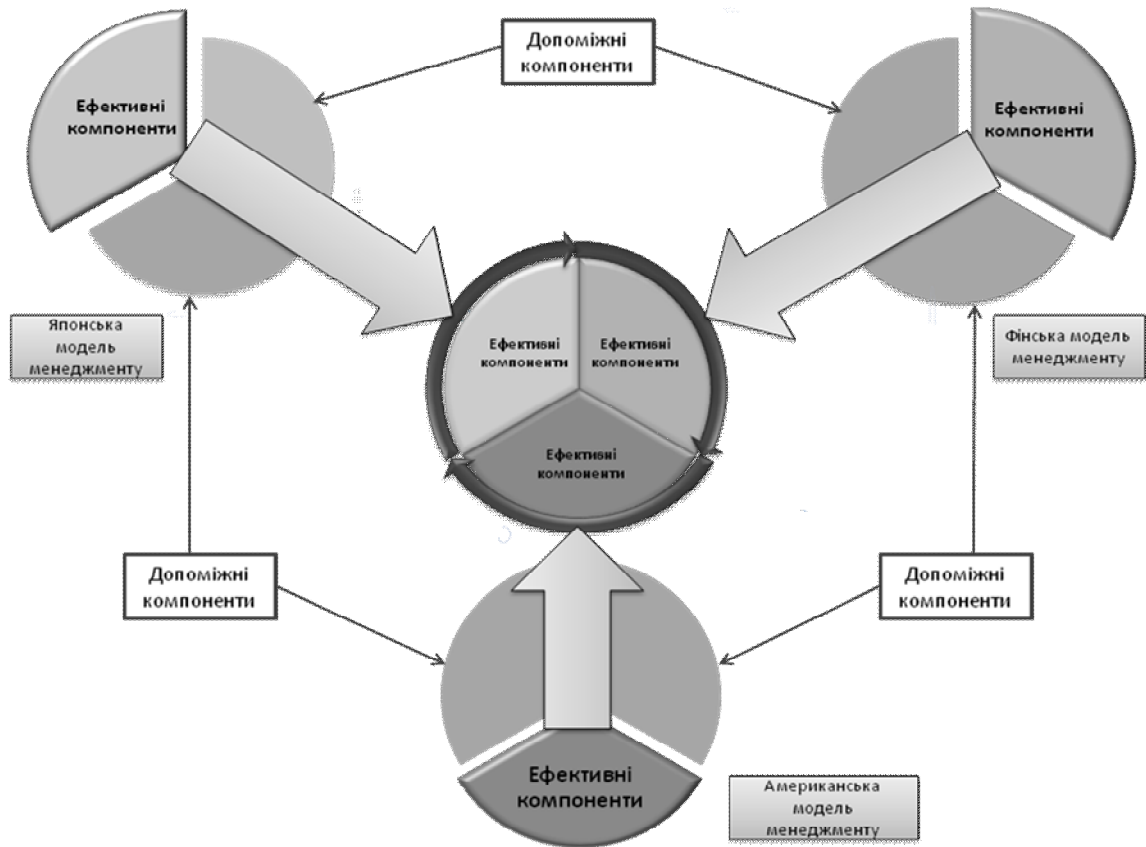


Рис.1. Концептуальна модель формування композиту менеджменту

У системі управління організацією, побудованою на засадах композиту менеджменту, одиницею управління в організаційній ієрархії варто розглядати робочу групу (команду), яка наділена операційною самостійністю<sup>2</sup>. Основні переваги такого підходу:

Простіше виміряти внесок групи у загальні результати організації на відміну від індивідуального внеску працівника. На основі цього мотиваційний механізм може функціонувати більш ефективно. В організації, яка функціонує на основі композиту менеджменту, мотивуванню підлягають не окремі працівники, а робочі команди. Всередині команди мотивування здійснює керівник команди за результатами досягнення особистих цілей.

Можливість досягнення ефекту синергії за рахунок правильної організації праці, ефективність якої залежить від компетенції

керівника групи.

Формування командного духу і відповідальності кожного за результати діяльності команди.

Командна організація праці разом із застосуванням системи «Особистої квартальної звітності» приведе до того, що успішність усіх працівників команди завжди буде в полі зору керівника. На основі цього можливим є мотивування членів команди за результатами досягнення їх особистих цілей, визначених за цієї системою.

Можливим є застосування мотиваційної теорії справедливості С. Адамса, оскільки моральне і матеріальне мотивування працівників залежатиме від рівня досягнення ними особистих цільових показників.

Вищеописані особливості у комплексі із впровадженням корпоративної культури, децентралізацією управління та зростанням

<sup>2</sup>Операційна самостійність передбачає надання робочій групі прав самостійно вибирати час і спосіб виконання поставлених завдань з орієнтацією на максимум результату.

рівня партисипативності в управлінні стимулюватимуть працівників робити якомога більший внесок у результати діяльності компанії.

Підхід до визначення команди як одиниці управління стосується не лише безпосередніх виконавців, але й управлінців усіх рівнів. Заступники директора, за розробленою концепцією, мають бути не підзвітними директору особами чи посередниками передачі управлінських рішень до нижчих рівнів управління, а формувати команду, яка прийматиме разом із керівником загальноорганізаційні рішення. На думку психолога А.В. Карпова [11], при груповій моделі прийняття управлінських рішень може проявлятися ефект «когнітивної інфраадитивності»<sup>3</sup>. Для уникнення його негативного впливу відповідальність за наслідки рішень, прийнятих колегіально, покладається на керівника команди.

Серед науковців немає єдиного підходу до визначення основної прерогативи менеджера в організації. На думку авторів, у моделі композиту менеджменту ключовою компетенцією менеджера є мотивування членів команди та створення умов, за яких

кожен працівник досяє самостійно визначених цілей, а у роботі команди виявляється позитивний ефект «когнітивної суперадитивності»<sup>4</sup> [11]. Менеджер виступає катализатором, підсиловачем, наставником та основним рушієм розвитку людей, які його оточують і з якими він працює. Роль менеджера у діяльності організації повною мірою відображає твердження: «До тих пір, поки ви працюєте під чийось керівництвом – ви розвиваєте себе; коли ж ви самі стаєте керівником – тоді ваше завдання розвивати інших» [12].

Враховуючи орієнтацію управління в трьох досліджуваних моделях [14], модель композиту менеджменту є експериментальною еволюцією управління на професійній основі.

Дієвість кожної з досліджуваних моделей менеджменту забезпечується принципами управління, дотримання яких є необхідною умовою досягнення максимального рівня ефективності їх застосування. На основі дослідження теоретичних напрацювань існуючих шкіл менеджменту та узагальнення досягнень у цій сфері було розроблено комплекс базових принципів моделі композиту менеджменту (рис. 2).

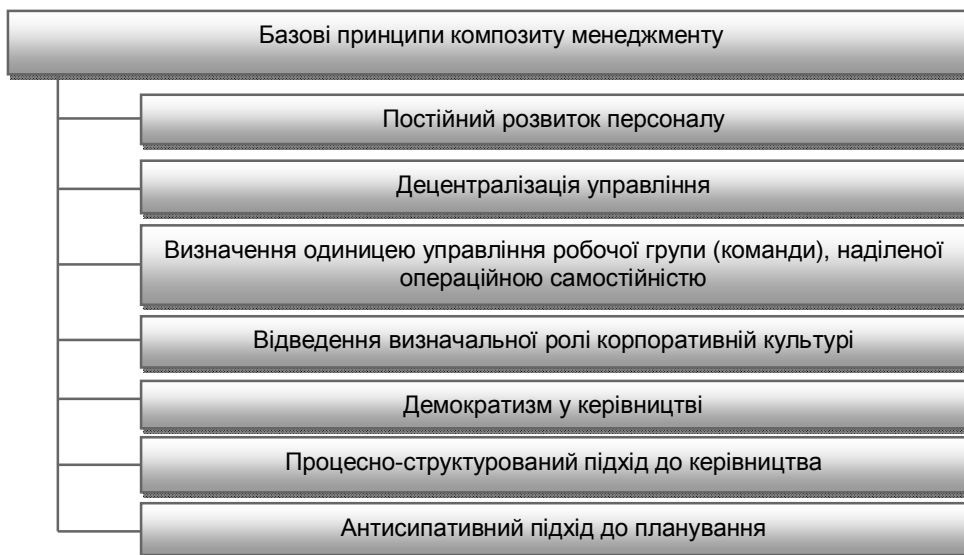


Рис. 2. Базові принципи моделі композиту менеджменту

<sup>3</sup>Ефект «когнітивної інфраадитивності» (ефект «замороження потенціалу» групи) полягає у пригніченні ініціативи працівників у процесі прийняття колегіальних рішень через покладену на них відповідальність за висунуті пропозиції і прийняті рішення. Проявляється у блокуванні потенціалу (особливо творчих і креативних здібностей) членів групи.

<sup>4</sup>Ефект «когнітивної суперадитивності» – властивість команди, яка виникає на основі поєднання інтелектуальних, творчих та фізичних здібностей членів команди і набуття нею властивостей, які не є характерними окремим її складовим. Полягає у тому, що команда здатна приймати більш кваліфіковані рішення і ефективніше їх виконувати, на відміну від індивідуального прийняття рішення та його виконання.

Застосування моделі композиту менеджменту потребує обґрунтування можливості поєднання її принципів та спрямованості із ментальними характеристиками та культурними особливостями вітчизняного середовища. Згідно з підходом вчених К. Коннера і К. Прахалада [15] внутрішнє середовище підприємства складається з семи підсистем, першою з яких є підсистема ментальна. Її важливість важко переоцінити, оскільки будь-яка діяльність людини – це осмислення інформації на основі ментальних конструкцій і психологічних парадигм, що виливається у конкретні дії. Неможливо побудувати ефективну та цілісну систему управління без врахування національних особливостей світогляду та мислення.

Як зазначає вчений Ф. Хміль, необхідність «накладання» характерних рис української ментальності на застосовувані у вітчизняних підприємствах моделі менеджменту є беззаперечною. Неврахування цих характеристик неминуче веде до неефективності будь-якої моделі управління. На думку Ф. Хміля, ринкові умови господарювання вимагають створення такої системи управління, за якої працівникові була б об'єктивно не вигідна пасивна участь у виробництві. Цьому твердженню вченого повністю відповідає модель композиту менеджменту, яка передбачає створення механізму мотивування, що базується на внутрішньо усвідомлених мотивах та колективній необхідності досягати поставлені перед групою цілі, на відміну від традиційної системи зовнішніх стимулів, що базується на наказах і формальній владі.

Звертаючись до проведених Г. Дмитренко досліджень ментальності трудових відносин [16], були виявлені наступні важливі риси національної ментальності:

- прагнення «без великих зусиль виловити рибку із ставка»;
- нездатність цінувати або економити робочий час (що обумовлює в т. ч. слабкість виконавчої дисципліни);
- несамостійність, надія на те, що хтось прийде і наведе порядок;
- інертність, безініціативність на робочому місці;
- зневажливе ставлення до доквілля, свого здоров'я тощо;

– прагнення працювати в колективі, а не індивідуально;

– перманентне прагнення до пізнання нового із подальшим осмисленням суті набутих знань;

– демократизм соціальної взаємодії в групах.

Окремі з перерахованих вище характеристик негативно впливатимуть на будь-яку модель управління. Тому рівень ефективності моделі менеджменту, запропонованої до застосування у вітчизняних умовах трудового менталітету, визначатиметься ступенем врахування негативного впливу цих характеристик.

Дослідник феномену української ментальності О. Киричук зазначає, що важливою рисою української ментальної конструкції є кордоцентризм. Ця особливість сприятиме інтеграції положень корпоративної культури та цінностей у свідомості працівника, оскільки людське буття у національній ментальності українця переплітається з духовним і цінності матеріального світу легко перетворюються у духовні. Загалом, кордоцентризм особистості української ментальності значною мірою сприятиме усвідомленню працівниками організаційних цінностей як власних. Усвідомлення та перейняття кожним працівником філософії управління, запозиченої із фінської моделі менеджменту, командного духу, парадигми взаємозалежності працівників у команді закладуть міцні підвалини подальшої інтеграції моделі композиту менеджменту в управлінські системи вітчизняних підприємств.

**Висновки.** Єдиної ідеальної моделі управління не існує: у кожній країні та в кожній окремо взятій компанії розроблені механізми управління та управлінські процедури застосовуються у поєднанні із властивими лише країні чи компанії особливостями управління та наявним досвідом роботи. Проте серед усього арсеналу механізмів, систем, підходів оптимальним є застосування такої їх комбінації, яка незмінно підвищуватиме економічну, організаційну та соціальну ефективність управління. В Україні оптимальним є впровадження моделі композиту менеджменту, оскільки при її розробці були враховані особливості вітчизняної ментальності та традицій управління.

<sup>5</sup>Кордоцентризм – теорія тотожності людської і духовної реальності, де цінності людського буття зводяться до духовного і духовне висувається на перший план.

Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
2. Рудько В.А. Менеджмент. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. Вид 2-е, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
4. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.
5. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition» : Routledge, London, 1992. – 240 p.
6. Йоуко Х. Ниссинен. Время руководителя: эффективность использования: Сокр. пер. с фин. – М.: Экономика, 1988. – 192 с.
7. Дума О.І. Особливості фінської школи менеджменту та перспективи застосування її принципів на українських підприємствах // Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку України. Матер. III Всеукр. наук.-практ. конференції: В 3 т. – Т. 3. – Сімферополь: Кримський інститут бізнесу, 2011. – С. 72–75.
8. Оучи У. Методы организации производства. – М.: Экономика, 1984. – 70 с.
9. Кравченко А.И. История менеджмента. 5-е изд. – М.: Трикста, 2005. – 560 с.
10. Якокка Л. Карьера менеджера. – Минск: Попшурі, 2011. – 544 с.
11. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
12. Чернобай Л.І., Дума О.І. Формування компетенцій управлінців на засадах композиту менеджменту // Партнерство вищої освіти та бізнесу: підготовка кадрів для інноваційної економіки: Матер. Міжнар. наук.-практ. конференції 20–21 жовтня 2011 р. – Луганськ: Ноулідж, 2011. – С. 184–187.
13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посібник. – К: Професіонал, 2006. – 576 с.
14. Journal of Operations Research / Management Science. – Vol. 38 (6), 1998. – 53 p.
15. Conner K. R., Prahalad C.K. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism // Organization Science. – 1996. – Vol. 1. – №5.
16. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сутність і перспективи. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.

Л.І. Чернобай, О.І. Дума **МОДЕЛЬ КОМПОЗИТА МЕНЕДЖМЕНТА:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ  
ФОРМИРОВАНИЯ**

Исследованы особенности и механизмы функционирования американской, японской и финской моделей менеджмента. Разработана модель композита менеджмента как результат обобщения теоретических и практических наработок мирового опыта управления. Сформирована система принципов разработанной модели. Обоснована целесообразность применения модели композита менеджмента в отечественных условиях хозяйствования путем определения уровня ее адаптированности к украинской культурной и ментальной среде.