

## МОДЕЛЬ КОМПОЗИТУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Важливе значення в ефективності функціонування будь-якої організації має модель менеджменту. Дослідження, проведені у цій сфері, переконливо свідчать про ключову роль моделі управління не тільки у діяльності підприємства, але і цілої держави. Досить часто в економічній літературі вживаються терміни «японське економічне диво», «німецьке економічне диво» тощо. Дослідження причин цих явищ приводить до висновку, що у кожному з них мала місце зміна діючої моделі управління. Причому зміна була кардинальною (революційною), а нова адаптована модель була розроблена із врахуванням конкурентних переваг та внутрішніх особливостей цих країн. З іншого боку, реальність управлінських процесів в Україні підтверджує неефективність моделі управління вітчизняними підприємствами. Закономірно зростає потреба у нових розробках та узагальненні передового досвіду у сфері управління організаціями. Саме адаптування кращих теоретичних розробок на підприємствах України із врахуванням традицій управління та національного менталітету дозволить розв'язати означену проблему.

Ми вважаємо, що розв'язання окресленої проблеми є можливим через впровадження у вітчизняних підприємствах моделі композиту менеджменту. Композит менеджменту (*фр. composite – різнорідний, складений*) – це модель менеджменту, сформована на основі поєднання принципів та парадигм американської, японської та фінської моделей менеджменту з метою формування гнучкої, адаптивної та дієвої моделі управління. Застосування запропонованої моделі дозволить підвищити економічну, організаційну та соціальну ефективність менеджменту вітчизняних підприємств.

Нами пропонується провести декомпозицію кожної із досліджуваних моделей і виокремити ефективні компоненти з подальшою їх інтеграцією у композит менеджменту. До основних компонентів належать:

– технології управління бізнес-процесами, система «особистої квартальної звітності» [1], антисипативний підхід до планування та методи його реалізації, ієрархічна координація в організаційній структурі управління (американська модель менеджменту) [2];

– процедури прийняття колективних (командних) рішень, децентралізація управління, прагматичність керівництва та комплексний підхід до оцінювання факторів впливу, пріоритетність людського фактору, принципи та норми корпоративної культури (японська модель менеджменту)[3];

– постійний розвиток персоналу, філософія управління, ситуаційний підхід до оперативного планування, управління, зорієнтоване на робочу групу (команду), операційна самостійність команд (фінська модель менеджменту) [4].

Підсумовуючи вищесказане, фундаментальною основою моделі композиту менеджменту стане визнання робочої групи (команди) одиницею управління в організаційній ієрархії, яка наділена операційною самостійністю. Основні переваги визнання одиницею управління робочу групу (команду) такі:

– можливість досягнення ефекту синергії за рахунок правильно організації праці, ефективність якої залежить не тільки від мотивації, вмій і навичок працівників, але і від здатності керівника створити необхідні умови для якнайповнішої реалізації потенціалу працівників;

– формування командного духу і відповідальності кожного за результати діяльності команди, оскільки завдання у системі композиту менеджменту ставляться не перед кожним працівником зокрема, а перед кожною робочою групою;

– кожен працівник команди і результати його діяльності перебувають у полі зору керівника, що забезпечується застосуванням системи «Особистої квартальної звітності», запропонованої Лі Якоккою [1]. На основі цього, можливим є мотивування членів команди за результатами досягнення їх особистих цілей, визначених за цієї системою;

– визначення внеску групи у загальні результати діяльності організації, а не індивідуального внеску працівників, що вимагає менше затрат ресурсів та підвищує ефективність контролювання. На основі цього мотиваційний механізм може функціонувати більш ефективно. Варто зазначити, що 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 кожним працівником особистих цілей;

– можливість застосування мотиваційної теорії справедливості С.Адамса [5]. Оскільки моральне і матеріальне мотивування працівників залежатиме від рівня досягнення ними особистих цільових показників.

Вищеописані переваги у комплексі із впровадженням корпоративної культури, децентралізацією управління та зростанням рівня партисипативності в управлінні стимулюватимуть працівників робити все більший внесок в результати діяльності компанії.

Застосування моделі композиту менеджменту потребує обґрунтування можливості поєднання принципів та спрямованості розробленої моделі із ментальними характеристиками та культурними особливостями вітчизняного середовища. Згідно підходу вчених К.Коннера і К.Прахлада [6] внутрішнє середовище підприємства складається з семи підсистем, першою з яких є підсистема «ментальна». Звертаючись до проведених Г.Дмитренком досліджень ментальності трудових відносин [7], були виявлені наступні важливі риси національної ментальності:

– нездатність цінувати або економити робочий час (що обумовлює в т. ч. слабкість виконавчої дисципліни);

– несамотійність, надія на те, що хтось прийде і наведе порядок;

– інертність, безініціативність на робочому місці;

– прагнення працювати в колективі, а не індивідуально;

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

– демократизм соціальної взаємодії в групах.

Таким чином, виявлено певну відповідність вітчизняних ментальних особливостей фундаментальній основі моделі композиту менеджменту – визначення робочої групи (команди) одиницею управління.

Основними результатами від впровадження моделі композиту менеджменту будуть:

– підвищення продуктивності праці персоналу (економічна ефективність менеджменту);

– об'єднання людей на конструктивній основі навколо організаційних цілей (організаційна ефективність менеджменту);

– формування задоволеності працівників роботою (соціальна ефективність менеджменту).

Загалом, фахівці справедливо вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління. Проте, серед усього арсеналу механізмів, систем, підходів оптимальним є застосування такої їх комбінації, яка незмінно підвищуватиме економічну, організаційну та соціальну ефективність управління. Ми вважаємо, що в Україні оптимальним є впровадження моделі композиту менеджменту, оскільки вона відповідає особливостям вітчизняної ментальності та традиціям управління.

1. Якокка Л. *Кар'єра менеджера* Изд.4. / Якокка Л. (с Новаком У.). – Минск: Поппури, 2011, - 544с. 2. Оучи Уильям. *Методы организации производства.* - М.: Экономика, 1984, - 70с. 3. «*Japanese Management: Tradition and transition*» Arthur M. Whitehill: Routledge, London, 1992. – 240p. 4. *Управление по результатам*/ Т.Санталайнен и др. – М.: Издательская группа —«Прогресс», 1993. – 320с. 5. Воронкова В.Г. *Управление людскими ресурсами: философські засади: навчальний посібник.* – К: Професіонал, 2006. – 576с. 6. Conner K. R., Prahalad C.K. *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism // Organization Science.* 1996. Vol. 1. №5. 7. Будзан Б.П. *Менеджмент в Україні: сутність і перспективи* / Б.П. Будзан. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.