

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

Національні моделі менеджменту в підприємстві

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)

Виконала:

студентка 4 курсу, 476 групи
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація
бізнесу)

Гавриляк Алла Миколаївна

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Стахова Наталія Петрівна

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № _____ від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

АНОТАЦІЯ

(українською мовою до 700 знаків)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025. 66 с.

Гавриляк А.В. Національні моделі менеджменту в підприємстві. Рукопис.

В бакалаврській роботі розглянуто особливості функціонування і розвитку національної моделі менеджменту з урахуванням параметрів, які лягли в основу формування моделей менеджменту розвинутих країн. В роботі проаналізовано запропоновані науковцями національні моделі менеджменту, також було виділено їх основні складові та механізми функціонування. В результаті аналізу японської, американської та європейської моделей менеджменту було виокремлено основні параметри, які лягли в основу формування національної моделі управління. Доведено, що при розробці національної моделі менеджменту мають братися до уваги ментальні особливості країни. Наведено результати аналізу змісту національної моделі управління в контексті ментальних особливостей. Обґрунтовано сценарії розвитку національної моделі менеджменту.

Ключові слова: *модель, управління, національна модель менеджменту, інноваційний менеджмент.*

ABSTRACT

(іноземною мовою до 700 знаків)

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 076 Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovycha. Chernivtsi, 2025. 66 p.

Havryliak A.V. National models of management in entrepreneurship. Manuscript.

The bachelor thesis examines the peculiarities of the functioning and development of the national management model, taking into account the parameters that formed the basis of the formation of management models of developed countries. The paper analyzed the national management models proposed by the scientists, and also highlighted their main components and functioning mechanisms. As a result of the analysis of the Japanese, American and European management models, the main parameters that formed the basis of the formation of the national management model were identified. It has been proven that the mental peculiarities of the country should be taken into account when developing a national management model. The results of the analysis of the content of the national management model in the context of mental characteristics are presented. The scenarios for the development of the national management model are substantiated.

Keywords: *model, management, national model of management, innovative management.*

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.М.Гавриляк

3

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Еволюція теоретичних підходів до вивчення проблем управління	6
1.2. Аналіз теоретичних основ становлення національних моделей менеджменту	12
1.3. Сучасні концепції та моделі менеджменту в підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	29
2.1. Моделі національного інноваційного менеджменту в економічній системі	29
2.2. Специфіка соціально-економічних умов розвитку менеджменту в Україні	35
РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ	40
3.1. Дослідження зарубіжного досвіду використання моделей менеджменту та його запровадження в вітчизняне підприємництво	40
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

4

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах національний менеджмент виступає ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого

підприємства. Це складна і багатогранна система управління, яка дає змогу враховувати специфіку галузі, національні традиції та менталітет, що у свою чергу дозволяє прогнозувати ймовірні сценарії розвитку організацій як у межах країни, так і на міжнародному рівні.

Визначальний вплив на формування системи національного менеджменту мають рішення, які ухвалюють керівники вищої ланки та зацікавлені сторони (стейкхолдери). До характерних рис національного управління можна віднести різноманіття підходів, широку палітру можливих рішень, складність передбачення результатів та майстерність у виборі управлінських інструментів. Вибір моделі менеджменту суттєво впливає на результативність управлінських дій. Тільки дотримання норм і стандартів, що відповідають національним особливостям, дозволяє приймати стратегічно важливі рішення, які можуть визначити як хід ділових перемовин, так і подальший розвиток компанії.

Однак сліпе копіювання зарубіжного досвіду не гарантує успіху. Вивчення менеджменту в економічно розвинених країнах стало необхідною умовою, проте імплементація іноземних моделей без належного урахування національного контексту не принесе бажаних результатів. Універсальної системи стандартів управління, що могла б однаково успішно функціонувати у будь-якому культурному та соціально-економічному середовищі, не існує.

Методи менеджменту, ефективні в Японії, США чи Франції, можуть виявитися неефективними в Україні, якщо їх застосовувати без адаптації до місцевих умов. Саме тому вивчення іноземного досвіду має поєднуватися з аналізом національних реалій та визначенням пріоритетів, що дозволять вдосконалити вітчизняну управлінську систему.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження специфіки функціонування національної моделі менеджменту в підприємницькій діяльності. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи становлення національних управлінських моделей;

- охарактеризувати сучасні підходи та концепції менеджменту в сфері підприємництва;
- виявити ключові риси формування національної системи управління в Україні;
- обґрунтувати можливі сценарії розвитку української моделі менеджменту з врахуванням світового досвіду.

Об'єктом дослідження є національні моделі менеджменту в контексті підприємницької діяльності.

Предметом дослідження виступає процес формування національної управлінської системи у підприємстві.

Методологія дослідження охоплює: контент-аналіз наукових публікацій та аналітичних матеріалів; критичний огляд існуючих підходів; застосування методів статистичного аналізу.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики, Міністерства фінансів, Національного банку, документи Європейської Комісії, Євростату, МВФ, ВЕФ, Програми розвитку ООН, а також публікації українських та іноземних науковців та ресурси Інтернету.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків і списку використаних джерел.

6

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Еволюція теоретичних підходів до вивчення проблем управління

Розглядаючи теоретичні підходи до аналізу управлінських процесів, слід врахувати, що, за переконанням окремих науковців, на сьогодні ще не сформована єдина, всеосяжна теорія управління. Як зазначає професор менеджменту з Нью-Йоркського університету Д.Е. Занд, в сфері управління існують лише окремі теоретичні напрями - такі як концепція директивного керівництва та участі персоналу в управлінні, теорії централізованих і децентралізованих структур, диференціації та інтеграції підрозділів, формальних і неформальних організаційних форм. Проте більшість із цих теорій мають обмежене застосування: вони дозволяють пояснити лише окремі аспекти реальних управлінських ситуацій. Як тільки управлінська практика виходить за межі дії певної теорії, її ефективність або суттєво знижується, або ж вона зовсім не дає бажаних результатів - стверджує Занд [1,с.3].

В центрі розгляду цього питання лежить розмежування трьох понять, які часто помилково вживають як синоніми - управління, менеджмент і адміністрування. Поняття управління в найзагальнішому значенні тлумачиться як спосіб раціональної організації та регулювання людської діяльності. Водночас, у спеціалізованому контексті термін має два основні напрями застосування - у приватному та державному секторах. Коли йдеться про сферу бізнесу, зазвичай використовують поняття менеджмент, тоді як стосовно публічного адміністрування або державного сектору - адміністрування [2, с.10].

Управління варто сприймати як соціальний інститут, який розвивається

7

паралельно з іншими суспільними структурами та перебуває у постійній взаємодії з ними [3,4].

Розвиток теоретичних підходів до вивчення управлінських проблем можна умовно поділити на три основні етапи, кожен з яких відповідає певному етапу зміни наукової методології: класичний, некласичний та постнекласичний.

Дослідження капіталістичного індустріального суспільства здійснювали такі видатні мислителі, як О. Конт, К. Маркс, Г. Спенсер, М. Вебер і Е.

Дюркгейм. Основними характеристиками цього типу суспільства виступають індустріалізація, заснована на принципах громадянського співжиття, а також соціальна інтеграція, що формується через професійну й трудову взаємодію. Ці теоретичні концепції стали фундаментом для розвитку соціологічної науки у XX столітті.

Вагомий внесок у становлення функціонального підходу до управління зробив М. Вебер. Його теорія раціональної бюрократії заклала підвалини для системного розуміння організаційного устрою. Веберова модель вирізнялася чітким розподілом обов'язків, ієрархічною структурою рівнів управління, наявністю формалізованих правил і процедур, а також неособистісним характером відносин між службовцями. Крім того, працевлаштування в межах такої системи мало відбуватися виключно відповідно до фахових критеріїв та вимог[5,с.37-56, 6].

В своїх наукових дослідженнях Макс Вебер розглядає типи легітимного владарювання, виходячи з характерних, типових «мотивів підкорення» владі. На основі цих мотивів він виділяє три основні типи панування: легальне, традиційне (патріархальне) та харизматичне. Кожен із цих типів ґрунтується на різних джерелах легітимності - законності, звичаях або особистісній привабливості лідера відповідно [7].

На початку XX століття спостерігаються активні спроби впровадити функціональний підхід до організації праці та управління виробничими процесами. Це зумовило формування школи наукового управління, яка стала вагомим етапом у розвитку теорії менеджменту. Її представниками були такі

8

видатні дослідники та практики, як Ф. В. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрейти, А. Файоль, Г. Гантт, Г. Форд, Г. Х. Емерсон тощо [8,с.5-40,9].Фредерік Тейлор дійшов чіткого висновку, що управлінська діяльність є окремою професійною сферою, яка вимагає спеціалізованих знань і підходів. На його думку, підприємство отримує найбільшу користь тоді, коли кожен працівник виконує саме ті завдання, у яких він демонструє найвищу ефективність. Тейлор стверджував, що завдяки систематичному спостереженню, точним вимірюванням, логічному

мисленню та аналізу можливо оптимізувати виробничі процеси й досягти значного підвищення продуктивності праці.

Одним із важливих досягнень школи наукового управління стало цілеспрямоване застосування системи стимулювання для підвищення зацікавленості працівників у зростанні продуктивності праці та збільшенні обсягів виробництва. Оплата праці передбачалась не за сам процес, а за досягнутий результат. Тейлор наполягав, що менеджер має чітко визначати для працівників послідовність дій, використовувані інструменти, технологію виконання завдань і строки завершення роботи. Він також визнавав необхідність ретельного добору персоналу - враховуючи як фізичні, так і розумові здібності кандидатів до конкретних виробничих функцій, а також потребу у відповідному навчанні.

Серед наукової спадщини Тейлора вирізняються такі ключові праці: «Відрядна система» (1895), «Цеховий менеджмент» (1903) та «Принципи наукового менеджменту» (1911), які заклали основу сучасного розуміння ефективного управління виробництвом.

Втім, обмеження і недоліки раціоналістичної моделі Тейлора були значною мірою подолані завдяки зусиллям представника класичної школи менеджменту - Анрі Файоля, французького адміністратора та підприємця. Саме він першим систематизував управлінську діяльність на промисловому підприємстві, запропонувавши раціональний підхід до її організації.

Файоль стверджував, що управлінська робота поділяється на п'ять основних функцій: планування, організація, керівництво, координація

9

контроль. В своїй відомій праці «Загальне та промислове управління» (1916) він сформулював 14 універсальних принципів управління, які повинні допомагати керівникам ефективно реалізовувати свої управлінські обов'язки [10, с.15].

Хоча функціональний підхід зробив вагомий внесок у становлення теорії та практики управління, з часом він почав втрачати ефективність. Моделі тейлоризму та фордизму, які раніше забезпечували стрімке зростання

продуктивності, вже не відповідали новим викликам. Менеджменту був потрібен інший підхід - такий, що дозволяв би зберігати високу результативність праці, не створюючи надмірного тиску на персонал.

З огляду на це, стало очевидним, що для подальшого розвитку підприємств управлінцям необхідно краще розуміти людину як учасника виробничих процесів, її поведінку в колективі, індивідуальні психологічні особливості. Це усвідомлення поклало початок поведінковому напрямку в менеджменті, який також відомий як школа людських відносин.

Основоположником цього підходу вважається Елтон Мейо, який у ході відомих Хоторнських експериментів виявив існування неформальних груп всередині виробничих колективів. Ці групи мали значний вплив на робочий процес, зокрема на атмосферу співпраці та мотивацію працівників.

Завдяки глибшому розумінню людського фактора, управлінці отримали нові інструменти для покращення морально-психологічного клімату в організаціях. Стало очевидно, що ефективність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціально-психологічних умов. У центр уваги менеджменту вийшли мотивація, міжособистісні відносини, моральна підтримка, задоволеність працею - тобто все те, що безпосередньо впливає на якість і продуктивність роботи.

Вагомий внесок у розвиток школи людських відносин зробив А. Маслоу, який сформулював теорію, згідно з якою мотивація працівників базується на ієрархії п'яти рівнів потреб. Відповідно до цієї концепції, розуміння актуальних

10

потреб працівника повинно лежати в основі формування належної системи взаємин між різними управлінськими рівнями [11-15].

Подальший розвиток теорії й практики управління пов'язаний із впровадженням системного підходу та системного аналізу. Цей підхід став найбільш структурованою методологічною основою для керування різними видами діяльності, які об'єднані спільними елементами в єдину цілісну систему.

Найбільш розгорнуте тлумачення методології системного підходу

запропонував Л. фон Берталанфі, який ще в 1937 році сформулював загальну теорію систем (ЗТС). У своїй концепції він узагальнив ключові принципи цілісності організацій, еквіфінальності - здатності системи досягати однакового кінцевого результату при різних стартових умовах - та ізоморфізму. В 1940-1950-х роках учений висунув ідеї, що згодом лягли в основу теорії відкритих систем, а також розробив програму побудови ЗТС, яку можна вважати узагальненою теорією організації. Ця теорія виступає як окрема наукова дисципліна, проте водночас виконує важливу методологічну роль. Завдяки універсальності предмета дослідження - системи - вона дозволяє охоплювати широке коло спеціалізованих систем єдиним формалізованим підходом [16,17].

Вагомий внесок у розвиток системного підходу в управлінні зробив Пітер Ф. Друкер - один із засновників емпіричної школи управління. В своїх працях він ґрунтовно описав бачення організації (або підприємства) як цілісної системи, що складається з трьох ключових компонентів:

- як бізнесу - економічної структури, створеної для виробництва товарів і задоволення попиту споживачів;
- як соціально-гуманітарної організації, яка залучає працівників, організовує їхню працю, мотивує до підвищення продуктивності, здійснює централізоване управління та формує систему взаємодії влади й відповідальності;
- як соціального інституту, що є частиною суспільства та зазнає впливу суспільних інтересів[18, с.44-58].

Культура західної людини сформувалася під впливом протестантської

11

етики, ідей якої (за М.Вебером) стали підґрунтям для ліберального світогляду та розвитку практик виробничих відносин. В результаті цього виникла унікальна управлінська модель та система взаємин між учасниками виробничого процесу, відома як західна модель управління.

Попри наявні суперечності, ця модель показує високу ефективність у сфері виробництва та часто слугує зразком для наслідування в інших країнах, навіть якщо там сформувалися зовсім інші ментальні особливості.

В цьому процесі чітко простежується діалектична взаємозалежність: національні культурні риси, закорінені в ментальності, впливають на формування та еволюцію управлінських підходів, а самі ці моделі, у свою чергу, трансформують спосіб мислення, світогляд і ставлення громадян до організації суспільного виробництва.

В нашому дослідженні ми застосовуємо як вербальні описи моделей управління, так і схематичне зображення технологій досягнення поставлених цілей. Такий підхід зумовлений складністю соціальних систем управління, їхньою багатофакторністю та залежністю від численних внутрішніх елементів, а також впливом різноманітних соціокультурних чинників. Упорядкування цих складових у єдину схему дозволяє створити спрощене, але цілісне уявлення про управлінські моделі, що, у свою чергу, сприяє кращому розумінню досліджуваної проблематики.

Ми усвідомлюємо важливість дотримання принципу відповідності моделей: між формою організації соціальної реальності та способом, у який модель її відображає; між інструментами моделювання і поняттєвим апаратом теорії, що покладена в основу моделі; а також між самою теорією та соціальним контекстом, у якому вона застосовується [19,20 с.37- 41].

Моделі управління є динамічними утвореннями, тому з часом зазнають змін. Це зумовлює постійний пошук ефективніших управлінських моделей і методів прийняття рішень. Така тенденція широко висвітлена у світовій науковій літературі з питань управління. Серед дослідників, що активно працювали над новими підходами, можна виокремити Д. МакГрегора, Р.

12

Лайкерта, Л. Дж. Пітера, Пітера Ф. Друкера, В. Кантора, А. Маслоу, Лі Якокку, С. Паркінсона, М. Рустомджі, З. Баумана, Г. Мінцберга, Т. Р. Гарра та інших [21,22].

На думку М. Кастельса, у країнах Заходу сформувалися дві основні моделі економічного розвитку: модель економіки послуг (характерна для США, Великобританії та Канади) та модель індустріального виробництва (властива

Японії, Німеччині), тоді як Франція посідає проміжне місце між цими типами. Інші західні дослідники, зокрема Лейн, пропонують альтернативні класифікації, проте всі вони вказують на те саме - сучасна економіка провідних країн характеризується широким спектром моделей [23,24, 25].

Звідси випливає висновок: успішний розвиток національної економіки має базуватися на врахуванні етнокультурної специфіки людських ресурсів. Сучасні управлінські концепції формуються на основі аналізу систем управління, які функціонують у розвинених країнах, зокрема в США, Японії та державах Західної Європи. Дослідники все частіше відзначають наявність особливостей у підходах до управління, що веде до висновку про формування «гібридних» моделей. Для західного стилю управління, зокрема американського, характерним є вертикальний підхід - управління зверху вниз. Натомість японський стиль ґрунтується на залученні працівників до процесу прийняття рішень та прагненні до досягнення консенсусу.

Як зазначає професор менеджменту Міжнародного університету Цукуба (Японія), обидва підходи мають спільну базу – принципи управління, проте виникають із глибоко вкорінених культурних традицій. У добу глобалізації спостерігається тенденція до поєднання цих філософій, що дає змогу створювати змішані або гібридні управлінські моделі, ефективні в умовах різноманітних культурних, релігійних та соціальних середовищ [26,27,28].

Отже, протягом XX століття еволюція теоретичних підходів до управління пройшла кілька ключових етапів: від акценту на матеріальних стимулах як основі мотивації, до усвідомлення значення міжособистісних стосунків і неформальних структур у колективі, а далі - до врахування

13

соціокультурних змін, що впливають на організаційні процеси. Цей розвиток привів до розуміння того, що для кожної країни характерна своя унікальна комбінація управлінських підходів, яка відображає специфіку її системних особливостей.

1.2. Аналіз теоретичних основ становлення національних моделей менеджменту

Аналізуючи моделі управління, за основу ми обираємо саме модель соціального управління, що передбачає управління людьми. Відтак, в нашому дослідженні застосовується соціокультурний підхід до формування національних моделей менеджменту. Соціальне управління розглядається як один із ключових видів управління, головною функцією якого є забезпечення реалізації потреб розвитку суспільства та його окремих підсистем [29].

Термін «соціальне управління» трактується як у вузькому, так і в широкому значенні (за А.І. Радченком) [30]. У вузькому розумінні це - вплив на соціальні процеси з метою досягнення конкретного результату. У широкому ж сенсі, соціальне управління розглядається як окрема сфера людської діяльності. Його необхідність обумовлена передусім поділом праці між групами людей у великих спільнотах та в межах цілої держави. Як спільна праця є основою існування будь-якого суспільства, так і управління виступає невід'ємною частиною цієї діяльності, забезпечуючи функціонування та поступовий розвиток соціуму [31].

«Виробничі відносини - це система взаємовідносин між людьми, що формуються у процесі створення матеріальних благ, необхідних для життя» [32,33].

Вивчення виробничих відносин є невід'ємною частиною марксистської концепції способів виробництва. К. Маркс підкреслював, що в процесі

суспільного виробництва свого життя люди вступають у певні, незалежні від їхньої волі виробничі відносини, які визначаються рівнем розвитку матеріальних продуктивних сил. Сукупність таких відносин формує економічну

основу суспільства - реальний фундамент, на якому вибудовується юридична та політична надбудова, а також формується відповідна система суспільної свідомості [34,35]. Саме спосіб виробництва матеріальних благ впливає на соціальні, політичні та духовні процеси в суспільстві. Існування людей, їхнє матеріальне буття, визначає особливості їхньої свідомості. З часом, на певному етапі розвитку, продуктивні сили вступають у конфлікт із чинними виробничими відносинами та формами власності, в рамках яких вони раніше розвивалися.

Ю. Габермас створив власну соціальну теорію під назвою «теорія комунікативної дії», яка спиралася на ідеї марксизму та неомарксизму, зокрема на доробок представників Франкфуртської школи - М. Вебера, Ж. Піаже, Е. Гуссерля, А. Шюца, Т. Лукмана, З. Фрейда, Т. Парсонса, Дж. Г. Міда, Е. Дюркгейма та інших. На його думку, критичне осмислення основ соціального знання дозволяє суспільним індивідам отримати уявлення про справжню природу соціальної організації. Теорія «комунікативної дії» має на меті простежити, як «життєвий світ» розгортається в процесі історичного розвитку [36,37]. Порівнюючи міфологічні та сучасні способи осмислення дійсності, Габермас дійшов висновку, що різниця між ними полягає у принципово відмінних уявленнях про системи, в яких люди сприймають та пояснюють реальність. Проте міфологічне розуміння світу зберігається навіть в мешканців «розвинених» країн. Це пов'язано з нечітким розмежуванням понять «життєвого світу» та відсутністю належного рефлексивного ставлення до подій, що відбуваються у цьому світі.

Ю. Габермас, досліджуючи розвиток Західного світу, прагнув з'ясувати витоки та динаміку становлення сучасних соціальних інститутів. Він ставив питання: «...Потрібно зрозуміти, чому капіталізм, попри властиві йому кризові явища, продовжував розвиватися і знаходив способи стабілізації» [38,39,40].

15

Поділяючи деякі положення К. Маркса, Габермас водночас критикував його за перебільшення ролі праці в соціальному розвитку та нехтування значенням мови. За його словами, Маркс справедливо описав процес модернізації

суспільства як відокремлення ринкової економіки від систем політичного домінування та формування державного апарату, який не бере безпосередньої участі у виробництві. Однак, за Габермасом, події Нового часу не можна пояснювати виключно через трансформації класових структур [41]. Такий підхід є обмеженим і не здатний повною мірою описати сучасне суспільство. Ю. Габермас підкреслював, що економічні інститути - лише одна зі складових соціальної системи. Зведення суспільного розвитку лише до діалектики продуктивних сил і виробничих відносин не враховує ключову роль, яку відіграють мова, свідомість і комунікативні практики.

Французький соціолог П'єр Бурдьє прагнув об'єднати різні теоретичні підходи, щоб розв'язати класичні соціологічні суперечності - такі як співвідношення об'єктивного і суб'єктивного, а також взаємозв'язок між соціальною структурою та діями людей. Свою концепцію аналізу взаємодії між суспільною будовою і тим, як особистості формують соціальну реальність, Бурдьє назвав «конструктивістським структуралізмом». Він стверджував, що ментальні схеми людини формуються під впливом соціальних структур. Водночас, за його теорією, людина є активним суб'єктом, здатним до спонтанного творення, що дозволяє їй впливати на ці структури.

Одним із ключових понять, яке завдяки П. Бурдьє увійшло в науковий обіг, є «габітус». Під цим терміном учений розумів систему стійких і набутих людиною диспозицій - своєрідних структурованих структур, які водночас організовують практичну діяльність та уявлення, і виступають чинниками, що впорядковують поведінку та мислення. Ці диспозиції пристосовані до досягнення певних результатів, хоча не обов'язково мають усвідомлену мету [42,43,44,45,46].

Спираючись на марксистську діалектику, Ентоні Гідденс критично ставиться до структуралізму, оскільки ця теоретична школа надає пріоритет

16

соціальним структурам та інститутам, водночас ігноруючи активну роль соціальних акторів, які своєю діяльністю змінюють та формують ці структури. Таким чином, за Гідденсом, структурні характеристики соціальних систем є

водночас і продуктом людської практики. На його думку, соціальні інститути повинні гнучко реагувати на суспільні зміни, а норми й правила взаємодії виникають у контексті інтересів і потреб учасників соціальної взаємодії [47,48,49].

Так, Ніклас Луман розглядав суспільство як соціальну систему, яка визначається через відмежування себе від зовнішнього світу, що включає фізичні системи, людську свідомість і мозок.

Розвиток сучасного суспільства сприяв появі нових концепцій побудови виробничих відносин та управлінських теорій, які спираються на засади теоретичної соціології. Так, концепція організованого капіталізму, що виникла на основі марксистської соціології (Г.У. Вінклер, Т. Боттомор, П. Гуд, Ю. Кок, С. Леш, Дж. Уррі та інші), поступово була витіснена теорією менеджеріального суспільства. Головна мета цієї теорії - всебічне дослідження шляхів забезпечення стабільного функціонування економічних організацій незалежно від їхньої галузевої приналежності.

Водночас між цими двома теоретичними підходами існують суттєві відмінності. Передусім, теорії менеджеріального суспільства сформувалися в межах технократичного мислення, а по-друге - більшість із них постала в контексті американської соціології та ґрунтується на аналізі американського досвіду (Т. Веблен, А. Берль, Г. Мінз, Дж. Бернхем тощо) [50].

Одним із найвідоміших критиків ідеї менеджерського суспільства став Ч.Р. Міллз, який у відповідь розробив власну концепцію корпоративного суспільства. Він описував цю соціальну систему як сукупність ієрархічно організованих інститутів та організацій, серед яких ключову роль відіграють державні, економічні та військові структури [51].

Концепція корпоративного капіталізму отримала подальший розвиток у працях таких дослідників, як П. Друкер, У. Уайт, У. Уорнер тощо. Зокрема, за

У. Уорнером, теорія суспільства ґрунтується на двох ключових аспектах. По перше, це корпорації та аналіз процесів, пов'язаних із їхнім функціонуванням.

По-друге - це «велике суспільство» та вивчення механізмів його становлення.

На думку У. Уорнера, корпорація є водночас моральним і технічним інститутом суспільства. Її структура складається з кількох основних компонентів:

- структурної форми, що виступає системою взаємопов'язаних статусів, які організовують економічну діяльність;
- технології, яка забезпечує пристосування суспільства до природного середовища;
- системи символів, уявлень і цінностей, включно зі свідомими й несвідомими почуттями та раціональними нормами, що мотивують поведінку учасників корпоративної системи [52,53].

Таким чином, корпорація постає не лише як тип соціальної організації виробництва, а і як специфічна форма організації суспільного життя загалом. Її потенціал розвитку визначається не тільки людським фактором, а й системою соціальних організацій.

Побудова виробничих взаємин в соціальних організаціях здійснюється завдяки створенню нових соціальних структур, які активно впроваджують інноваційні підходи до соціального проєктування, програмування та прогнозування. Без використання цих інструментів сучасне управління соціальними процесами є неможливим.

Модель - це структурована теорія, яка ґрунтується на певних припущеннях [54]. Форми управління формуються відповідно до культурних особливостей конкретного суспільства, у якому вони виникають. Отже, соціально-психологічні чинники управління тісно пов'язані з культурним контекстом цього суспільства. Культура виражається через систему цінностей, яку засвоює особистість, і яка допомагає їй самореалізовуватись у суспільстві, зокрема в сфері виробничих відносин.

Свідомість як культурний феномен розглядається у трьох ключових вимірах, кожен із яких характеризується підпорядкуванням цінностей певному

принципу.

Перший вимір охоплює особистісну сферу, що стосується індивідуального життя людини - її потреб, інтересів, проблем та особистісного самовираження. Сюди належать питання матеріального забезпечення та особиста духовна практика.

Другий вимір пов'язаний із соціальним життям і його законами. У цьому контексті розглядаються як горизонтальні зв'язки - норми поведінки, мораль, традиції, етика, побутові звичаї - так і вертикальні зв'язки, які стосуються політичної влади, державного устрою та типу соціальної організації.

Третій вимір стосується царини ідей - надіндивідуальних і наджиттєвих цілей, які людина ставить перед собою, орієнтуючись на високі ідеали. Цей рівень включає організацію духовної сфери, зокрема науку, філософію, релігію, мистецтво, ідеологію, а також соціальні інституції, що відповідають за творення, збереження, поширення та використання духовних цінностей [55,56].

В своїй діяльності людина зазвичай поєднує всі три культурні аспекти. Однак на сучасному етапі розвитку цивілізації акцент у суспільстві здебільшого робиться на виробництві матеріальних благ, орієнтованих на обслуговування особистих потреб індивіда [57,58]. Водночас, на нашу думку, другий та третій аспекти також відіграють важливу роль у трансформаційних процесах у суспільстві, зокрема в галузі соціального управління. Саме цим пояснюється прагнення реформувати всі сфери людського буття в постперебудовний період.

Взаємозв'язок культури та суспільних реформ полягає в тому, що, з одного боку, реформи впливають на зміну культурних орієнтирів, а з іншого - культурна трансформація визначає характер і напрям самих реформ [59, 60]. Це положення є одним із ключових у нашому дослідженні. Його значущість можна підсилити, звернувшись до досліджень другої половини XX століття, які детально аналізували ці процеси.

Проте, орієнтуючись на зарубіжний досвід управління, реформатори часто припускаються критичної помилки - впроваджують управлінські

рішення, не враховуючи національні соціокультурні особливості й менталітет населення. Це призводить не лише до труднощів у реалізації таких рішень, а й до їхнього відторгнення з боку суспільства. Нові управлінські моделі не мають підґрунтя в основах соціальних процесів, носіями яких є люди, що не лише формують ставлення до цих процесів, а й самі виступають активними суб'єктами управлінської діяльності.

Цінності та норми поведінки виконують стабілізаційну, захисну функцію - вони запобігають різким соціокультурним змінам, підтримуючи прагнення до порядку та суспільної рівноваги. Попри це, механізми їх трансформації досі недостатньо досліджені, адже не існує завершеної теорії перетворення соціальних систем. Проте очевидно, що така теорія має включати опис процесів організації, самоорганізації, формування стереотипів і соціальної ідентифікації.

Аналіз наукової літератури, присвяченої проблематиці управлінських рішень, свідчить про те, що в сучасних західних теоріях управління недостатньо враховуються психологічні особливості учасників цього складного і багатовимірного процесу. Такий підхід не є випадковим. Як зазначає Д. Арнольд та інші дослідники, «емоції й переконання, які люди відкрито висловлюють щодо когось або чогось, не обов'язково відповідають їхній реальній поведінці у ставленні до цього».

Виникає логічне питання: якщо між поведінкою та вираженими емоціями/переконаннями немає прямого зв'язку - чи означає це, що останні можна ігнорувати? Чим тоді має керуватися менеджер після прийняття управлінського рішення?

У відповідь на це наводиться думка, що «корпоративна політика суттєво полегшує процес ухвалення рішень. Як тільки політика або основні принципи визначено, багато управлінських питань вирішуються як рутинні. Політика пришвидшує процес прийняття рішень, оскільки встановлює чіткі межі, в рамках яких слід шукати рішення».

Дуглас МакГрегор - відомий дослідник в галузі лідерства та управління, учень Абрахама Маслоу - зробив значний внесок у розвиток теорій мотивації.

Його найбільш впливовою працею стала книга «Людська сторона підприємства» (1960), де він представив дві ключові управлінські концепції - теорії X та Y. В цих моделях МакГрегор показав, що управлінські підходи значною мірою залежать від базових уявлень керівника про природу людини та її поведінку.

Згідно з теорією X, працівники від природи ліниві, прагнуть уникати відповідальності й схильні ухилятися від виконання завдань, якщо немає суворого контролю. Такий підхід вимагає наявності чіткої ієрархічної структури з жорсткою системою нагляду та обмеженою кількістю підлеглих на кожному управлінському рівні. Прихильники цього стилю вважають, що головним стимулом для працівників є виключно матеріальна вигода. Менеджери в дусі теорії X, як правило, схильні перекладати провину за невдачі на окремих людей, а не аналізувати глибинні проблеми системи, організації або рівня підготовки персоналу.

Натомість теорія Y відображає позитивні уявлення про людську природу. Вона виходить із припущення, що за наявності відповідних умов більшість працівників готові сумлінно працювати, прагнуть самореалізації, беруть на себе ініціативу та відповідальність, мають внутрішні мотиваційні стимули. Такий підхід сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників, розвитку самоконтролю та самоврядування. Менеджер, який дотримується теорії Y, зосереджений на створенні сприятливого середовища й усуненні бар'єрів, які заважають персоналу повністю реалізувати свої можливості.

Багато дослідників розглядають теорію Y як набір конструктивних, оптимістичних припущень про працівників. МакГрегор при цьому не нав'язував її як єдино правильну, а закликав менеджерів до більш відкритого й гнучкого підходу, що дозволяє побачити нові можливості в людському потенціалі [60].

Через кілька років після висунення своєї ієрархії потреб Абрагам Маслоу переглянув свої попередні погляди, дійшовши висновку, що він і Дуглас МакГрегор у певному сенсі помилялися. Маслоу переконливо довів, що не існує

універсального стилю управління, оскільки різні люди потребують різних підходів. «Я негайно погодився з автором, - пише класик сучасного менеджменту Пітер Ф. Друкер, - бо аргументація Маслоу була надзвичайно переконливою. Проте, на жаль, його ідеї досі не здобули широкої уваги».

Аналізуючи еволюцію стратегічного підходу до управління персоналом - який, по суті, формує політику організації - Друкер дійшов важливого висновку. За його словами, «Ніде в менеджменті традиційні уявлення не були закріплені так глибоко (хай навіть несвідомо), як в сфері кадрового управління. І ніде ці базові уявлення не перебувають в такому різкому протиріччі з реальністю й не виявляються настільки непродуктивними». Одним із таких застарілих уявлень є думка, що існує лише один ефективний спосіб управління людьми. Це припущення базується на двох постулатах: по-перше, всі хто працює в організації, вважаються її працівниками; по-друге, всі працівники автоматично є підлеглими.

На думку Друкера, ці уявлення не відповідають сучасній реальності, особливо у випадку з працівниками інтелектуальної праці. Їх точніше було б назвати «помічниками», а не підлеглими. «Керувати різними групами працівників потрібно по-різному; і навіть тією ж групою - по-різному залежно від ситуації. Все частіше службовців слід розглядати як партнерів, а партнерство передбачає рівність, що виключає класичне «управління» як зверху вниз. В таких відносинах можлива лише взаємна порада».

Таким чином, менеджмент поступово набуває рис, властивих маркетингу. А в маркетинговому підході головне питання звучить не «Що хочемо ми?», а «Що потрібно іншій стороні? Які її цінності, мета та очікувані результати?» І саме в цьому контексті традиційні управлінські концепції, зокрема теорії X і Y, втрачають свою актуальність, оскільки не відповідають складності сучасних соціально-економічних відносин.

Пітер Друкер слушно зауважує, що у західній управлінській теорії психологічна складова процесу прийняття рішень часто залишається поза увагою - і це не виняток, а закономірність. Таке явище пояснюється специфікою

сучасного виробництва, яке базується на високотехнологічних процесах і передбачає підвищену відповідальність за результати. За таких умов творчість, ініціативність і гнучкість часто вважаються недоречними, адже можуть порушити чітко налагоджену технологію управлінських рішень. Саме тому, на думку низки теоретиків і практиків, прийняття рішень також повинне відповідати високотехнологічним стандартам, що фактично унеможливорює урахування всіх психологічних аспектів особистості - це могло б внести у процес елемент невизначеності та навіть певного хаосу. Західний менталітет, орієнтований на точність, порядок і раціональність, значною мірою сприяє такому підходу.

Управлінська практика, утім, визнає необхідність пом'якшення авторитаризму. Керівникам компаній рекомендується впроваджувати елементи демократичного стилю управління. Але в реальності такі заклики часто залишаються декларативними. Більшість менеджерів у розвинених країнах і далі використовують жорсткі, авторитарні методи керування, які базуються на формалізованих стосунках із підлеглими, низькому рівні довіри та ігноруванні думки працівників. Це породжує зростання конфліктності на робочих місцях.

Незважаючи на критику, такі методи часто виправдовуються - навіть у найбільших транснаціональних корпораціях, як-от Chrysler або General Electric. Вважається, що сувора дисципліна - це спосіб нейтралізувати «людський чинник», який, незважаючи на всю ретельність планування, постійно створює непередбачувані перешкоди.

Американські дослідники Д. Катц і Р. Кан навіть дійшли висновку, що керівників нижчої управлінської ланки немає сенсу навчати принципам «людських стосунків», адже підлеглі звикли до авторитарної моделі спілкування. У їхніх словах звучить скепсис: «Навчання таких майстрів принципам людського підходу лише вводить їх в оману».

Відображенням глибоких суперечностей в сфері управління є концепція американського науковця, лауреата Нобелівської премії Герберта Саймона, який розглядав організацію як систему, де люди виступають як «механізми

прийняття рішень». На його думку, суть управлінської діяльності полягає в тому, що керівники й адміністратори створюють ціннісні та фактичні умови, які визначають основи для ухвалення рішень усіма членами організації.

Завдання управлінця - ефективно застосовувати різноманітні зовнішні впливи з метою трансформації працівника, до такого рівня, щоб його дії були зумовлені не стільки прямими інструкціями, скільки внутрішньою мотивацією. Проте на практиці, особливо в умовах кризи, керівники часто не в змозі адекватно реагувати на зміни. Їхня типова позиція - «Не втручайся, якщо це не твоя справа», що лише підсилює структурні протиріччя у великих корпораціях західного зразка.

Одне з таких протиріч полягає в тому, що від працівників очікують безумовної довіри до керівництва, водночас як самі керівники не виявляють довіри до своїх підлеглих. Це, у свою чергу, породжує інше напруження: згуртованість працівників може трактуватись двояко - з одного боку, як ефективна командна взаємодія для досягнення виробничих цілей, а з іншого - як утворення паралельної неформальної ієрархії, що конкурує з формалізованою структурою управління.

Усвідомлюючи цю ситуацію, західні управлінські моделі зазвичай або намагаються ігнорувати прояви солідарності між працівниками, або прагнуть їх приглушити. Наукова література, аналізуючи варіативну поведінку працівників, пропонує застосовувати диференційований підхід як до індивідуальних виконавців, так і до груп, у середині яких можуть існувати власні неформальні лідери.

Деякі американські компанії навіть свідомо заохочують різноманітність серед персоналу, зокрема за етнічними, соціальними або професійними ознаками, аби ускладнити можливість працівникам об'єднуватись у солідарні групи. Такий підхід до управління, спрямований на контроль над соціальною

згуртованістю, логічно вписується в ментальність і управлінські цінності, характерні для західного світу, зокрема США.

Згідно з поглядами соціолога Зигмунта Баумана, західне суспільство можна охарактеризувати трьома ключовими рисами. По-перше, відбувається поступова втрата індивідом контролю над більшістю важливих соціальних процесів, що визначають умови його існування. По-друге, людина дедалі частіше стикається з ситуацією невизначеності, зумовленою змінами, на які вона не має жодного впливу. По-третє, спостерігається тенденція до переорієнтації з довгострокових цілей на досягнення миттєвих результатів, навіть якщо це передбачає жертви у стратегічному плані [61].

На думку Мануеля Кастельса, у країнах Заходу домінують дві основні моделі економічного розвитку. Перша - економіка послуг, що характерна для США, Великобританії та Канади. Друга - промислово орієнтована модель, яка реалізується в Японії та Німеччині, тоді як Франція займає проміжну позицію між цими двома підходами.

Західні дослідники, зокрема Лейн, пропонують і альтернативні класифікації моделей сучасної економіки. Проте спільним для всіх підходів залишається висновок про наявність різноманіття економічних моделей у розвинених країнах, що, у свою чергу, вимагає врахування етнокультурних і соціокультурних особливостей людських ресурсів при формуванні економічної політики.

В контексті проблем управлінських рішень важливо зазначити, що в західній практиці домінує авторитарний стиль управління, який передбачає мінімальну увагу до думки працівників. Це свідчить про те, що соціокультурна складова управління у західних моделях часто залишається латентною - її вплив не завжди усвідомлюється, однак вона об'єктивно присутня. Саме тому експорт західних управлінських моделей до інших культурних середовищ часто стикається з труднощами, оскільки неявні соціокультурні засади управління вступають у конфлікт з локальними національними цінностями.

Для України надзвичайно актуальним стає усвідомлення специфіки власної управлінської моделі, яка має ґрунтуватися на рисах українського менталітету, історичних традиціях та особливостях трудових ресурсів. Така

модель здатна забезпечити конкурентні переваги, засновані на національних цінностях.

Проте сучасний світ дедалі більше характеризується багатосторонністю та багатополярністю, що зумовлює взаємопроникнення управлінських систем. У цих умовах побудова української моделі управління повинна одночасно враховувати як національну культурну специфіку, так і глобальні управлінські тенденції, що матимуть невідворотний вплив на її формування.

Отже, національна модель управління базується на теоретичних засадах, які є відображенням культури, в контексті якої вони виникли. Формування кожної такої моделі відбувається з урахуванням умов життя суспільства, що склалися під впливом соціокультурних чинників, які й зумовили її унікальні риси.

1.3.Сучасні концепції та моделі менеджменту в підприємстві

Категорія «модель управління» займає центральне місце в системі менеджменту. Це пояснюється тим, що кожен керівник стикається з ключовими питаннями: як ефективно здійснювати управління підпорядкованим об'єктом, які інструменти, стратегії та управлінські технології варто застосовувати для досягнення поставлених цілей.

Поняття «модель» зазвичай трактується як зразок або шаблон для серійного виробництва об'єкта чи конструкції, або як система, що відтворює структуру та функції іншої системи в дослідницьких чи прикладних цілях. У ширшому розумінні модель - це аналог (у вигляді опису, схеми, плану чи візуального зображення) певного об'єкта, явища або процесу, що розглядається

як оригінал у процесі моделювання. Модель є результатом моделювання, до якого залучені як об'єкт (те, що моделюється), так і суб'єкт (той, хто здійснює

моделювання). Управлінські та економічні моделі не є винятком.

Залежно від критеріїв, уподобань, політичних чи економічних орієнтирів, а також поставлених завдань, моделі можуть істотно відрізнятися між собою, бути більш або менш наближеними до реальності та відображати бачення їх творця.

Управління - це процес безперервного впливу на соціально-економічні процеси з певною метою. Відповідно, система управління є механізмом, що забезпечує результативність цього процесу. Тому модель управління - це теоретична конструкція, яка описує систему управління, що впливає на об'єкт управління та адаптується до змін у зовнішньому середовищі для досягнення визначених цілей.

Вона охоплює базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цілі та завдання, спільні цінності, структуру організації, правила взаємодії елементів системи, організаційну культуру, аналітичний моніторинг, контроль стану середовища, рушійні сили розвитку і мотиваційні механізми.

Існує низка класифікацій управлінських моделей залежно від різних ознак. Основні з них включають:

- За формою власності виробництва: капіталістична, соціалістична, корпоративна моделі.

- За ступенем впливу ринку на економіку: ліберальна ринкова модель, модель з державним регулюванням, соціальна ринкова модель, модель розвинених ринкових відносин, централізовано планова модель з елементами ринку.

- За масштабом і рівнем управління: макромодель (національний рівень), галузева, регіональна, муніципальна, мікромодель (підприємницький рівень).

- За формою здійснення влади: авторитарна та демократична моделі.

27

- За місцем людини у системі продуктивних сил: доіндустріальна, індустріальна, постіндустріальна моделі.

- За географічним походженням та рівнем поширення: американська,

японська, шведська, німецька, бразильська та інші національні моделі управління.

- Згідно з приналежністю до шкіл менеджменту: науковий менеджмент, школа раціональної бюрократії, адміністративна школа, класична школа, школа наукової організації праці (НОП), школа людських відносин, мотиваційна школа, школа організаційної поведінки.

- За роллю людини в управлінській системі: моделі, що базуються на теорії Х і теорії Y.

- За окремими управлінськими підходами: модель 7-С, корпоративна модель IBM, модель управління за результатами (MBO).

- За здатністю реагувати на зовнішнє та внутрішнє середовище: традиційна (статична, консервативна), ситуаційна, адаптивна (інноваційна), динамічна (прогнозна, ймовірна).

Кожна модель управління організацією спирається на відповідну концепцію, яка формує її ідейну та практичну основу. Слово «концепція» (від лат. *conceptio* - система уявлень) у філософському сенсі означає сформовану сукупність ідей, суджень і підходів до певного явища або процесу.

Серед основних концепцій сучасної теорії менеджменту можна виокремити такі:

1. Демократична корпорація. Ця концепція передбачає децентралізацію управління і активне впровадження демократичних методів керівництва. Підрозділи організації отримують більше самостійності, а стиль управління стає гнучкішим, орієнтованим на співпрацю та участь працівників в прийнятті рішень.

2. Концепція внутрішніх ринків. Відповідно до цієї моделі, підрозділи підприємства діють як автономні одиниці, які мають економічну свободу у

28

прийнятті рішень. Вони можуть взаємодіяти між собою у формі внутрішніх купівлі-продажу товарів та послуг. Такий підхід сприяє формуванню мережових структур, зокрема віртуальних корпорацій, що поєднані інформаційними та

фінансовими системами.

3. Домашнє бюро. Прикладом є практика компанії Siemens в 2009 році, коли значна частина працівників працювала з дому. Така модель базується на дистанційному управлінні та глобалізації робочих процесів через Інтернет, що сприяє децентралізації бюрократичної влади та передачі функцій управління до локальних або горизонтальних структур.

4. Теорія альянсів (асоціативні форми управління). Ця концепція розвивається у відповідь на потребу в інтеграції ресурсів - наукових, фінансових, інвестиційних. Формуються горизонтальні об'єднання, такі як альянси, консорціуми, холдинги, конгломерати, які координуються не лише вертикальною, а й горизонтальною ієрархією. Вони об'єднують зусилля навколо ключових бізнес-процесів, створюючи гнучкі та динамічні структури.

В сучасному менеджменті активно розвиваються нові концепції, що відображають тенденції гуманізації та лібералізації управлінських процесів. Різноманітність моделей управління пояснюється різним трактуванням ролі працівника, його мотивів до праці, а також способами впливу на трудову поведінку.

29

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

2.1. Моделі національного інноваційного менеджменту в економічній системі

В сучасних умовах глобалізації економічне зростання та промисловий розвиток неможливі без активного впровадження інновацій. Світовий досвід переконує, що сталий розвиток виробничих систем залежить не лише від

наявності ресурсів, а й від інноваційної спрямованості підприємництва в усіх галузях економіки.

Підприємницька діяльність є одним із ключових чинників виробництва, який інтегрує інші ресурси - працю, капітал, землю - в єдину ефективну систему задля досягнення конкурентних переваг. В умовах науково-технічного прогресу (НТП) використання праці та капіталу стає більш продуктивним і сприяє підвищенню рівня господарської ефективності підприємства.

Інноваційна діяльність - це складний, багатоаспектний процес, який охоплює не лише спеціальні методи дослідження, фінансування та кредитування, а й особливі управлінські підходи, що формують нову систему менеджменту.

Національний інноваційний менеджмент (НІМ) - це система методів, інструментів і форм управління, спрямованих на раціональне використання економічного потенціалу країни з метою зміцнення її конкурентоспроможності на світовому ринку [61].

Реалізація національного інноваційного менеджменту (НІМ) відбувається шляхом застосування як загальних, так і специфічних методів впливу на інноваційні процеси.

30

До загальних методів належать ті інструменти, які забезпечують загальноекономічну підтримку інноваційної діяльності. Серед них можна виділити податкові пільги для підприємств, що впроваджують інновації, пільгове кредитування інноваційних проєктів, а також державні замовлення на виробництво конкретної продукції чи надання інноваційних послуг. Важливу роль також відіграє створення сприятливого правового середовища через законодавче регулювання, система ліцензування, а також підтримка міжнародної співпраці в сфері інновацій. До загальних заходів також відноситься державне страхування інноваційної діяльності, субсидування перспективних розробок та виділення цільових коштів на реалізацію інноваційних ініціатив.

Специфічні методи НІМ мають більш прикладний характер і спрямовані безпосередньо на організацію та розвиток інноваційного середовища. До них відноситься передача технологій із державного наукового сектору до промислових підприємств, що дозволяє швидше впроваджувати нові розробки у виробництво. Також важливим напрямом є створення інноваційної інфраструктури - таких елементів, як технопарки, інкубатори, науково-дослідні центри. Однією з ефективних практик є надання державних лабораторій у користування приватному бізнесу для проведення досліджень та розробок.

Крім того, специфічні методи включають управління інноваційними процесами на галузевому або регіональному рівнях (мезорівні), створення наукомістких компаній, які спеціалізуються на впровадженні передових технологій, та функціонування спеціалізованих координаційних органів, що забезпечують цілісність і керованість інноваційних програм. До таких методів також відносяться закупівля патентів, інформаційна підтримка суб'єктів інноваційної діяльності, а також розробка і реалізація комплексних науково технологічних програм та окремих інноваційних проєктів.

Регулювання інноваційного процесу вимагає чітко налагодженої системи управління на державному рівні. Для цього створюються відповідні органи влади - зокрема, ради, комітети та інші керівні інституції, а також

31

спеціалізовані структури, такі як асоціації, науково-дослідні установи, технологічні кластери тощо. В сукупності з методами й інструментами ці елементи формують цілісну систему національного інноваційного менеджменту (НІМ).

Інструменти та механізми реалізації НІМ поділяються на дві основні групи:

1. Інституційні інструменти - це заходи, спрямовані на створення організаційної структури та правового забезпечення для реалізації інноваційної політики. Сюди входить розробка нормативно-правових актів, регулювання діяльності інноваційних суб'єктів, створення інституційної бази для підтримки

інноваційного середовища.

2. Функціональні інструменти - охоплюють механізми, які забезпечують безпосередню організацію інноваційної діяльності. До них належить налагодження взаємодії між учасниками інноваційного процесу, розподіл функцій, організація трансферу технологій, поширення інновацій (дифузія), а також підтримка ефективного інформаційного й економічного обміну між елементами системи НІМ.

Основна мета інноваційного менеджменту - це забезпечення стабільного функціонування національної інноваційної системи через ефективну організацію інноваційних процесів і підвищення конкурентоспроможності економіки країни.

Основні завдання НІМ:

- Розробка державної політики у сфері інновацій та стратегічне планування її впровадження;
 - Визначення ключових пріоритетів інноваційного розвитку й створення цільових програм та проєктів;
 - Формування ефективної організаційно-інституційної системи управління інноваційною діяльністю;
 - Забезпечення інноваційної сфери необхідними ресурсами - фінансовими, трудовими, інформаційними;
- 32
- Розробка стандартів і норм у сфері інновацій;
 - Поглиблення міжнародного співробітництва у науково-технічній та технологічній сферах;
 - Формування сприятливого середовища та стимулювання інноваційної активності на всіх рівнях.

Становлення інноваційного менеджменту (НІМ) в Україні відбувалося поступово, в тісному зв'язку з рівнем розвитку національного інноваційного потенціалу та змінами в економічній системі. В процесі цього розвитку можна виокремити кілька ключових етапів.

Першим кроком стало формування законодавчої та нормативно-правової бази, яка регулює інноваційну діяльність. Цей процес тривав у період з 1991 до 1999 року і заклав підґрунтя для державного втручання та підтримки інновацій.

Одночасно з цим, починаючи з 1991 року і до сьогодні, тривала комерціалізація науково-дослідних установ і вищих навчальних закладів, що передбачала перехід від бюджетного фінансування до використання власних розробок у підприємницькій діяльності та на ринку.

В 1992 році було створено Державний інноваційний фонд, який мав на меті фінансову підтримку інноваційних проєктів і сприяння розвитку новітніх технологій у різних галузях економіки.

В період з 1991 по 2001 роки відбувалося створення спеціалізованих органів виконавчої влади, відповідальних за управління інноваційною діяльністю на державному, галузевому та регіональному рівнях, що сприяло більш системному підходу до реалізації інноваційної політики.

Також важливим етапом розвитку стало впровадження принципів правового захисту інтелектуальної власності та ухвалення відповідних законодавчих актів в період з 1994 по 2004 рік, що забезпечило правові гарантії для розробників новітніх технологій.

В період з 1997 по 2001 роки відбулося формування елементів інноваційної інфраструктури, зокрема створення технопарків, технополісів,

33

бізнес-інкубаторів та інших організаційних форм підтримки інноваційного середовища.

Нарешті, протягом усього періоду розвитку НІМ в Україні відбувалося постійне розширення застосування інформаційних технологій в сфері управління інноваційним розвитком, що стало важливою умовою підвищення ефективності та прозорості управлінських рішень.

Можна стверджувати, що соціально-економічний менеджмент в Україні не зміг розвинутися належним чином через домінування жорсткої авторитарно адміністративної системи управління в сфері матеріального виробництва. В

зв'язку з цим, значна частина накопиченого досвіду управління підприємствами та організаціями потребує критичного переосмислення з урахуванням сучасних тенденцій світового менеджменту.

Успіх реформ, що проводяться сьогодні, значною мірою залежатиме від того, яку саме модель менеджменту буде обрано, і які принципові засади управління ляжуть в основу формування національної управлінської системи в перехідний період.

Слід враховувати, що менеджмент, як соціальне явище, формується не лише на основі виробничих відносин, а й значною мірою ґрунтується на цінностях національної та духовної культури. Він відображає уявлення людей про добро і зло, прогрес і регрес, правильне та хибне - формує стиль мислення, спосіб прийняття рішень та ставлення до змін.

Саме тому модель американського менеджменту не може бути повністю адаптованою до українських реалій. Вона ґрунтується на прагненні до матеріального успіху, індивідуалізмі, схильності до ризику, рішучості та активній самореалізації. Центальною фігурою такого підходу є сильна, самостійна особистість, яка негайно переходить до дій задля досягнення визначеної мети, не зважаючи на зовнішні обставини. Цей ідеал - герой - практик, що самотужки долає труднощі, - не цілком відповідає ментальності українського суспільства.

34

Не менш віддаленою від національних традицій є японська модель менеджменту, побудована на трудовоголізмі, надзвичайно високій лояльності до колективу та роботодавця, активному розвитку корпоративного духу, а також тісному поєднанні особистих та колективних інтересів. Цій системі притаманні також елементи клановості в управлінських стосунках і постійне прагнення до інновацій, що не завжди узгоджується з українськими управлінськими реаліями.

В процесі формування української моделі менеджменту важливо враховувати, що без усвідомлення людьми своєї колективної сили та

відповідальності, вони схильні покладати надії виключно на нових лідерів чи керівників. У такому контексті підбір управлінських кадрів має бути особливо ретельним, а оцінка їхньої ефективності не повинна базуватися лише на формальному авторитеті посади, а на реальних досягненнях, лідерських якостях і здатності працювати в інтересах колективу.

В процесі становлення системи менеджменту в Україні важливу роль має відігравати виховна складова, що полягає у поверненні суспільства до загальнолюдських цінностей. Серед них - свобода совісті, свобода думки і слова, а також активна громадянська позиція кожного громадянина. Формування національної моделі управління неможливе без урахування особливостей української ментальності, які є глибоко вкоріненими у суспільній свідомості. Ігнорування цих характеристик може призвести до неефективності управлінських підходів і втрати зв'язку між системою менеджменту та реальними потребами людей.

На ранніх етапах перехідного періоду необхідно завершити створення власної системи стратегічного менеджменту, яка була б здатна не лише керувати процесами в економіці, а й трансформувати ментальність трудових відносин в українському суспільстві на наступних етапах розвитку. Така система має стати основою для формування відповідальної управлінської культури, орієнтованої на довгострокові результати [62,63].

35

При цьому створення української моделі менеджменту має супроводжуватися врахуванням глобальних тенденцій в сфері управління. Насамперед, це акцент на пріоритеті людського чинника, визнання особливої ролі менеджера-керівника в організації, а також перехід до принципів управління за цілями та результатами. Такий підхід дозволить не лише адаптувати кращі світові практики до національного контексту, а й створити ефективну, стійку управлінську систему, що відповідатиме сучасним викликам і потребам України.

2.2. Специфіка соціально-економічних умов розвитку менеджменту в Україні

Соціокультурний аспект відіграє ключову роль в життєдіяльності суспільства. В контексті зростаючої взаємодії між суб'єктами політичних та економічних систем різних країн і регіонів усе більшої актуальності набуває вивчення культурних особливостей та національного менталітету. Це питання є особливо важливим для сфери міжнародного бізнесу, а з урахуванням євроінтеграційного курсу України та її участі в міжнародних економічних структурах, зокрема в ЄС, дедалі гострішою стає потреба дослідження становлення та розвитку системи кроскультурного менеджменту.

Недостатня розробленість українського стилю менеджменту пояснюється насамперед складністю переходу від адміністративно-командної до ринкової моделі управління. Це ставить перед науковцями низку важливих завдань. З одного боку, виникає потреба в глибокому й критично-аналітичному вивченні як національних, так і зарубіжних теоретичних напрацювань в сфері кроскультурного менеджменту. З іншого боку, поява нових ринків, які формуються як ще недостатньо досліджене бізнес-середовище, вимагає від компаній вміння враховувати культурний чинник як один із вирішальних у побудові ефективної моделі управління.

36

Перехід України до ринкових відносин супроводжувався нагальною потребою в оновленні управлінських практик. В якості базової моделі було прийнято американську систему менеджменту, яка спирається на ідеї самостійності, ініціативності та особистої відповідальності. Однак на практиці виникли значні труднощі у впровадженні цієї моделі. Зокрема, американський індивідуалізм і принцип «покладатися лише на себе» суперечили українському колективізму - культурній цінності, глибоко вкоріненій у національній

свідомості. В результаті власна система управління так і не отримала належного формування: не відбулося її «природного народження», пристосованого до соціокультурного контексту України.

Розвиток менеджменту в Україні доцільно розглядати з двох взаємопов'язаних ракурсів.

По-перше, це загальнотеоретичний аспект, який охоплює вивчення міжнародних підходів до управління, їхніх універсальних властивостей, а також глобального значення менеджменту як науки та практики в умовах інтеграції у світову економіку. Такий підхід дозволяє адаптувати перевірені моделі й методи управління до українського середовища, враховуючи світові тенденції, інновації та культурні особливості різних країн.

По-друге, це прикладний національний аспект, який акцентує увагу на специфіці формування менеджменту саме в Україні - з урахуванням ментальних, соціокультурних, економічних і політичних особливостей. Такий підхід передбачає розвиток управлінських практик, які відповідають українським реаліям і національним потребам, а також сприяє формуванню власної управлінської школи з характерними якісними рисами [64].

Теоретичні засади української моделі менеджменту опираються на глобальний досвід, який адаптується до вітчизняних реалій управління. Сучасні дослідження українських науковців і практика управління вітчизняними підприємствами поки що не дають можливості у повному обсязі здійснити науковий аналіз та систематизацію накопиченого досвіду, зокрема у напрямі формування національної управлінської школи. Проте останнім часом можна

37

спостерігати позитивні зрушення в розвитку різних сфер менеджменту в Україні.

В працях Є. Г. Панченка простежується ідея адаптації американської управлінської моделі до умов України та створення її українського варіанта. Як глибокий знавець американської школи менеджменту, Панченко виступає прихильником кейс-методу - підходу, що базується на аналізі конкретних

ситуацій. Він також зробив суттєвий внесок у розробку і впровадження навчальних програм з менеджменту, пристосованих до українських реалій.

Вчений сформував власний науковий підхід, використовуючи загальносистемну теорію Людвіга фон Берталанфі. Відтак усі його теоретичні розробки з менеджменту будуються на системному підході. Особливістю його досліджень є те, що вони не розглядають менеджмент у загальному вигляді, а акцентують увагу на специфіці цілеспрямованої діяльності об'єкта управління. Організація трактується як сукупність окремих об'єктів управління, що дозволило сформулювати концепцію об'єктно-цільового підходу. Ця концепція стала підґрунтям для визначення загальних принципів управління, основних функцій менеджменту, методів діагностики організацій на основі моделі «10-С», а також нової методології побудови управлінських структур.

Серед інших дослідників, які зробили внесок у розвиток національних управлінських підходів, варто згадати О. Є. Кузьміна, О. Мельника, Ф. Хміля та інших.

В працях Ф. Хміля розкрито теоретичні основи створення української моделі менеджменту. Він обґрунтував ідею програмованого управління, що передбачає підготовку комплексу дій, спрямованих на планування й організацію діяльності підприємств. При цьому враховуються взаємодії як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем, з урахуванням як пристосування до зовнішніх умов, так і активного впливу на них. Всередині організації акцент ставиться на перебудову управління, оновлення технологій і розвиток сучасних соціальних відносин. На думку Хміля, менеджмент повинен враховувати менталітет і культурні особливості українського народу.

38

О. Кузьмін представив своє бачення розвитку менеджменту з точки зору функціонального підходу. Він акцентує увагу на виокремленні видів і груп управлінських функцій, аналізує їх взаємозв'язки і на цій основі будує модель управління підприємством [65].

Формування української моделі менеджменту відбувається з урахуванням зарубіжного досвіду, передусім американського, а також із опорою на практичні

напрацювання українських управлінців, які виникли в процесі економічних та соціальних реформ.

Серед найбільш дієвих прикладів сучасного менеджменту варто виокремити новітні підприємства, що активно впроваджують інноваційні технології, а також спільні компанії та іноземні фірми, які функціонують на території України.

Водночас в країні досі зберігаються управлінські моделі, характерні для минулого століття та попередньої соціально-економічної епохи, де управлінські підходи майже не зазнали змін. Окремо варто згадати нову, неформалізовану форму управління, яку інколи називають «менеджментом здорового глузду». Його представники - це часто керівники, що прийшли з робітничого середовища, мають обмежену освіту та нестачу професійних знань.

Це підкреслює нагальну потребу в модернізації освітніх програм і поглибленні зв'язку між теорією та реальними потребами підприємств. Через розрив між академічними розробками та реальним станом справ на підприємствах, очікувані результати управлінських рішень не завжди реалізуються на належному рівні.

Внаслідок цього значна частина вітчизняного бізнесу змушена орієнтуватися на цінову конкуренцію, намагаючись пропонувати продукцію за найнижчими цінами. Однак навіть за таких умов українські підприємства часто не витримують конкурентного тиску. Отже, варто змінювати акценти на випуск якісної продукції та надання послуг високого рівня. Для цього необхідно впроваджувати сучасні технології, підвищувати продуктивність праці та якість

39

товарів, роблячи їх справді конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках.

40

РОЗДІЛ 3.

ПІДХОДИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

3.1. Дослідження зарубіжного досвіду використання моделей менеджменту та його запровадження в вітчизняне підприємництво

Модель менеджменту є одним із фундаментальних елементів управлінської діяльності. Кожен керівник стикається з питанням: яким чином ефективно керувати дорученим об'єктом, які інструменти, стратегії та управлінські технології застосовувати для досягнення поставлених цілей. Тому під моделлю менеджменту слід розуміти систему поглядів, методів і стилів управління, яка визначає підхід до організації роботи підприємства та взаємодії з персоналом.

Ця модель не є сталою чи незмінною - вона еволюціонує разом зі змінами в соціальному й економічному житті, трансформаціями у відносинах власності, політичному курсі, організаційних структурах та суспільних інститутах.

Сьогодні Україна, як і інші динамічні суспільства, характеризується непередбачуваністю, багатовекторністю та неоднозначністю розвитку бізнес середовища. Це зумовлює співіснування різних управлінських систем і використання множинних парадигм менеджменту. Важливим чинником у прийнятті чи відторгненні тих чи інших управлінських рішень є реакція самих працівників підприємств - наскільки запропоновані підходи відповідають їхнім очікуванням і внутрішнім цінностям. Саме тому варто розглянути, як на формування національної моделі менеджменту впливає ментальність.

Вважається, що кожному народові, з його ментальними особливостями та національним характером, притаманні власні управлінські підходи. Хоча впродовж останніх трьох десятиліть в українському національному характері

41

відбулися певні зміни, основні соціальні установки залишаються незмінними.

Серед них виділяють:

- здатність до витримки й терпіння;

- духовність та пріоритет нематеріальних цінностей;
- схильність до державництва, патерналізму та віри в соціальні ідеали;
- відкритість у спілкуванні;
- індивідуалізм, що має адаптивний характер і не вписується у західну модель;

• обмежена здатність поступатися особистим заради колективного. До національних особливостей також відносять прагнення постійного порівняння себе з іншими, зневажливе ставлення до матеріального достатку та тенденцію покладатися на авторитарну фігуру керівника. В українському менталітеті традиційно закладене протиставлення між «нами» - працівниками - і «ними» - керівниками. Ця внутрішня суперечливість, подвійність і багатогранність українського світосприйняття знайшли відображення і в моделі управління, яка несе в собі ті ж риси національного характеру. Втім, сучасність поступово вносить корективи. Зростає індивідуалізм, слабшають загальнонаціональні традиції, підвищується роль особистих досягнень, чіткіше фіксується внесок кожного працівника, з'являється зв'язок між результатом і оплатою праці. Ці зміни в системі цінностей працівників вимагають і відповідних змін у підходах до управління.

Хоча український менталітет зазнає трансформації, дуальність залишається його провідною рисою. Це дозволяє позиціонувати українську управлінську модель між двома крайнощами: з одного боку - американський менеджмент, що ґрунтується на індивідуалізмі, з іншого - японський, побудований на колективізмі. Україна, з її внутрішніми протиріччями та гнучкістю, займає проміжне місце між цими двома підходами.

42

Отже, можна зробити висновок, що формування українського менталітету відбувається шляхом поступового і стабільного наближення до індивідуалістичної моделі мислення, яка характерна для США .

В цьому процесі Україна поступово наближається до позиції, яку нині займає класичний європейський менеджмент. Європейський підхід до

управління, у свою чергу, поєднує в собі риси азійського колективізму та американської орієнтації на особисту ініціативу та підприємливість.

З огляду на вказані риси української ментальності та особливості застосовуваних управлінських методів, можна дійти висновку, що національна управлінська модель дедалі більше наближається до європейського стилю менеджменту.

Європейський підхід до управління має чимало відмінностей, зумовлених історичними передумовами та культурною специфікою різних країн. Водночас, якщо порівнювати основні принципи та управлінські стилі, притаманні європейським компаніям, із тими, що характерні для американських чи японських фірм, європейську модель можна виокремити як особливу та самобутню.

Це підтверджується результатами опитування 52 топменеджерів провідних західноєвропейських компаній, метою якого було виявити унікальні риси європейської управлінської моделі на тлі відмінностей від японського та американського підходів [66].

Топменеджери великих компаній як ключову відмінність між підходами до управління виокремили різну спрямованість цілей бізнесу. Зокрема, у США компанії орієнтовані переважно на досягнення швидкого прибутку, тоді як європейські керівники надають перевагу довгостроковій стратегії, інвестиціям у майбутнє та сталому розвитку.

Цю різницю яскраво проілюстрував директор британської компанії Pilkington, одного з найбільших виробників скла у Великій Британії, сер Ентоні Пілкінгтон. На його думку, в Німеччині просто не могли б виникнути так звані «сміттєві облігації» - це суперечить тамтешнім принципам ведення бізнесу. Він

43

зазначив, що американському бізнесу притаманна більш виражена комерційна, «торговельна» спрямованість [67].

Крім того, європейський бізнес характеризується вищим рівнем державного регулювання: більше контролюючих органів, вимог до звітності,

обмежень у прийнятті управлінських рішень і потужні профспілки. Усі ці чинники сформували ряд спільних особливостей, притаманних більшості європейських країн.

Якщо розглядати «європейський менеджмент» як цілісну управлінську концепцію, можна виокремити кілька ключових компонентів, які найбільш чітко відображають його суть:

- управління людськими ресурсами (людським капіталом), •
менеджмент якості,
- управління знаннями та інноваціями (knowledge management), •
стиль управління.

Саме ці напрями є визначальними у відмінностях та перевагах європейського підходу до менеджменту.

Однією з головних ознак європейського менеджменту є орієнтація на людину - акцент робиться на розвиток працівника, як на стратегічну інвестицію. Якщо у США співробітник розглядається як ресурс, який легко замінити при потребі, то в Європі працівника сприймають як цінний актив, що потребує довгострокового вкладення.

Суттєві відмінності у ставленні до персоналу існують і між європейською та японською моделями. Хоча в Японії працівник також розглядається як довгострокова цінність, цьому підходу заважає надмірний колективізм. У японській культурі ключову роль відіграють лояльність до компанії, відповідність корпоративним нормам, тоді як прояв індивідуальності може навіть вважатися недоліком. Особистий розвиток не заохочується, якщо він виходить за межі загальноприйнятого в колективі.

В США, навпаки, лояльність не є вирішальною цінністю. Працівники часто змінюють компанії в межах професії, будуючи кар'єру через мобільність.

44

Корпоративне навчання не є поширеною практикою, оскільки довгострокові інвестиції в персонал вважаються менш ефективними.

Японська модель базується на іншому підході - компанія наймає

працівника ще зі школи або університету і поступово формує з нього спеціаліста чи керівника. Перехід з іншої компанії на високі позиції трапляється вкрай рідко. Цей підхід має недолік: працівники здобувають досвід лише в межах однієї корпоративної системи, що обмежує їхнє уявлення про альтернативні управлінські стратегії та інноваційні підходи.

Європейська управлінська культура поєднує риси американського індивідуалізму з японською відданістю компанії. Працівник тут ідентифікує себе з підприємством, в якому працює, але має свободу кар'єрного зростання, в тому числі через зміну місця роботи. Перехід між компаніями можливий, але не є обов'язковим для кар'єрного просування, як це характерно для США.

Європейська модель управління людськими ресурсами ґрунтується на поєднанні трьох ключових аспектів:

- професійний відбір і розміщення кадрів,
- постійний розвиток і просування персоналу,
- ефективна система мотивації.

Це дозволяє досягати балансу між результативністю, соціальною відповідальністю та індивідуальним зростанням працівника в межах організації. *Особливості пошуку та підбору персоналу.* В європейських компаніях процес підбору персоналу традиційно орієнтований на те, щоб максимально узгодити індивідуальні якості та компетенції кандидата з вимогами конкретної посади. Це є однією з основних відмінностей від японської моделі, де домінує принцип «довічного найму», а працівників готують до роботи ще з молодшого віку, починаючи зі школи.

В європейському підході під час рекрутингу враховуються не лише професійні знання та навички, а й психосоціальні характеристики майбутнього працівника. Важливо, щоб людина почувалась комфортно на своєму робочому місці, адже це впливає на її ефективність. Посадові обов'язки повинні

відповідати не лише кваліфікації, В такому середовищі працівник має внутрішню мотивацію до професійного зростання саме в межах компанії.

Задоволення від досягнень і відповідальності за виконувану роботу стає потужним нематеріальним стимулом, що підвищує рівень мотивації та лояльності.

Розвиток персоналу. Діяльність підприємства щодо управління персоналом умовно поділяється на два основні етапи:

- «Функціонування» - забезпечення стабільної поточної діяльності компанії, що відповідає моделі HRM (Human Resource Management), тобто формуванню базового людського капіталу.

- «Розвиток» - перехід до нової якості роботи, який втілюється через модель HCM (Human Capital Management), що фокусується на розвитку інноваційного людського капіталу.

Європейські компанії вирізняються тим, що приділяють однакову увагу як формуванню базових навичок, так і розвитку інноваційного потенціалу своїх працівників. Їх не сприймають просто як ресурс - це цінний актив, у який варто постійно інвестувати задля підвищення конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу в майбутньому.

В таблиці 3.1 буде представлено порівняльні дані щодо витрат компаній у різних країнах на навчання та розвиток персоналу.

Таблиця 3.1.

Динаміка загальних витрат на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів в країнах світу

Країна	Середній відсоток від ФОП, %	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд.дол	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника,дол
США	5-10	50	1252
Японія	10-20	80	1670
Франція	2-5	30	1085
Німеччина	2-5	20	970
Велика Британія	6-8	40	1355

Як видно з таблиці 3.1, витрати на розвиток персоналу відрізняються в залежності від країни. Ці відмінності насамперед зумовлені рівнем економічного розвитку тієї чи іншої держави та розташуванням підприємства. Зокрема, витрати на розвиток персоналу у вітчизняних компаній значно нижчі порівняно з іноземними. Через складну економічну ситуацію в Україні, більшість національних підприємств змушені максимально скорочувати витрати, у тому числі й на персонал. Однак такий підхід є хибним, адже навіть у кризовий період інвестиції в людські ресурси залишаються необхідними. Цікавим є те, що великі компанії, як правило, виділяють значно більше коштів на розвиток працівників, у той час як малі підприємства з невеликою кількістю персоналу витрачають на це мінімум.

Мотивація персоналу. В країнах Європи історично сформувався соціально-орієнтований підхід до системи винагород, що спрямований на зменшення розриву в доходах між працівниками. Через це нематеріальні форми мотивації відіграють тут надзвичайно важливу роль. На відміну від американської моделі, де висока оплата праці є засобом диференціації працівників, у європейській традиції вона виступає лише базовим рівнем, який доповнюється іншими формами стимулювання. Для європейських компаній важливими є такі цінності, як самоповага, визнання досягнень, професійне зростання, задоволення від виконаної роботи та її результатів. Серед нематеріальних методів мотивації активно застосовуються: участь працівників у процесі ухвалення рішень, передача їм відповідальніших завдань, розвиток командної роботи, внутрішнє навчання, формування сильної корпоративної культури та заохочення інновацій.

Якість менеджменту. Для європейських компаній управління якістю та інвестиції в розвиток персоналу є стратегічним пріоритетом. У відповідь на запитання щодо методів підтримки та підвищення якості праці, більшість компаній, що входять до EFQM, виокремлюють такі ключові аспекти:

- розвиток персоналу та його мотивація, делегування повноважень; •

- стратегія постійного вдосконалення, що включає інновації та впровадження раціоналізаторських рішень[69].

Слід підкреслити, що в європейських компаніях людський ресурс розглядається як один із головних чинників покращення якості менеджменту. Зокрема, 89,7% великих підприємств-фіналістів і 93,8% представників малого та середнього бізнесу називають працівників ключовим елементом, що сприяє залученню та утриманню постійної клієнтської бази. Це ще раз підтверджує важливість ефективного управління людським капіталом у європейських компаніях.

Інновації та управління знаннями. Управління знаннями та інноваційна діяльність тісно пов'язані з системою менеджменту якості. Якщо розглядати інновації з погляду підтримки й розвитку бізнесу, то їх можна умовно розділити на два типи:

- Інновації, що підтримують стабільну якість та вдосконалюють наявні бізнес-процеси - ці ідеї часто виникають безпосередньо на робочих місцях і реалізуються силами працівників. Такі інновації нерідко називають раціоналізаторськими пропозиціями.

- Інновації, спрямовані на стратегічний розвиток бізнесу - вони відкривають нові горизонти, пов'язані із запуском нових продуктів, виходом на інші ринки, відкриттям нових напрямів діяльності та оновленням бачення майбутнього компанії.

Для досягнення сталого успіху важливо забезпечити інноваційний розвиток у обох напрямках. Серед великих компаній-фіналістів EFQM, 44,8% визначають інновації як пріоритет своєї діяльності. В малих підприємств цей показник значно нижчий - лише 18,7%, що пояснюється обмеженістю ресурсів.

В сфері інновацій, які пов'язані з удосконаленням щоденних процесів («функціонування» бізнесу), спостерігається більша активність: 55,17% великих компаній та 31,25% малих підприємств дотримуються принципів

Невеликі компанії мають певну перевагу в контексті інновацій, оскільки так звані «інновації на робочому місці» можуть бути ініційовані самими працівниками без потреби в значних фінансових ресурсах. В цьому випадку інноваційна діяльність значною мірою залежить від корпоративної культури підприємства та стилю керівництва, який стимулює креативність працівників і передбачає наявність механізмів для вільної передачі ідей від працівника до керівника. У багатьох європейських країнах компанії намагаються максимально залучати потенціал своїх співробітників для розробки й реалізації нових рішень.

Таким чином, можна зробити висновок, що культура постійного вдосконалення є важливою умовою довготривалого успіху бізнесу. Для того щоб внутрішня система створення і впровадження інновацій функціонувала ефективно, необхідно враховувати два ключові чинники:

1. Безперервний розвиток персоналу через системне навчання; 2.

Відповідність стилю управління цілям стимулювання інноваційної активності працівників, де ініціатива не лише дозволяється, а й активно заохочується.

Стиль управління. Розглядаючи управлінські стилі, важливо звернути увагу на ступінь ієрархічності у структурах та рівень залучення працівників до процесу ухвалення рішень. В цьому аспекті чітко простежується відмінність між країнами Північної та Південної Європи. Дослідження, проведене в 14 європейських державах, показало, що для південних країн - таких як Франція, Бельгія, Португалія, Італія, Іспанія та Греція - характерна жорстка централізована система управління з виразною ієрархією. Це свідчить про авторитарний стиль менеджменту, особливо виражений в Греції та Італії, де великі родинні підприємства мають глибокі традиції вертикального управління.

В таких компаніях влада майже не передається на нижчі рівні, рішення здебільшого ухвалюються керівництвом вищої ланки. Існує значна дистанція між працівниками та керівниками, спостерігається суттєвий розрив у рівні

ініціативи персоналу. Значна частина малого та середнього бізнесу Південної Європи досі функціонує у форматі сімейних підприємств.

До основних проблем такого стилю менеджменту належать:

1. Відсутність мотивації до інновацій та ініціативи серед працівників;
2. Обмеження самостійності працівників у прийнятті рішень, що не лише ускладнює їхню роботу, але й створює надмірне навантаження для керівників;
3. Слабкий рівень командної взаємодії та низька готовність до колегіальної роботи.

Очевидно, що такі особливості менеджменту мають історичні корені - вони пов'язані з культурною традицією поваги до ієрархії, владних структур та соціальної дистанції, притаманної південноєвропейським країнам.

Країни Північної Європи - зокрема Німеччина, Швеція, Данія, Нідерланди - дотримуються зовсім іншого стилю менеджменту, який можна охарактеризувати як демократичний. В компаніях цих країн не лише практикуються консультації з працівниками, але й важливі управлінські рішення часто ухвалюються колегіально, за принципом колективного обговорення. Колегіальність тут пронизує всі рівні управління, а організаційна структура тяжіє до горизонтальної моделі, на відміну від вертикально побудованих систем. Наприклад, в середньому в шведських компаніях в три рази менше рівнів управлінської ієрархії, ніж у французьких.

Згідно із законодавством Швеції, усі критично важливі рішення підприємства мають обов'язково узгоджуватися з працівниками. Передбачено проведення консультацій із усіма дотичними до питання сторонами. Співробітники мають бути поінформовані та мати можливість вільного обміну думками з керівництвом. Такий підхід ґрунтується на переконанні, що чим активніше працівники залучені до процесу прийняття рішень, тим вищий їхній рівень мотивації та креативності.

Проте демократичний стиль управління має і свої слабкі сторони.

недовіри, що може знижувати рівень залученості та ентузіазму. Окрім цього, процес прийняття рішень нерідко затягується через необхідність погодження з усіма зацікавленими особами.

Звідси випливає, що в європейських компаніях особлива увага приділяється управлінню людськими ресурсами. Персонал розглядається як основний ресурс, який визначає не лише продуктивність підприємства, але й якість продукції та послуг. Європейські держави значно інвестують у навчання, професійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників.

Крім належного підбору кадрів, важливо також забезпечити їх постійний розвиток і мотивацію. Водночас ще одним ключовим чинником ефективності працівників є стиль керівництва. Саме він часто є основною відмінністю між європейськими країнами, що пов'язано з національними культурними особливостями та традиціями управління.

Проаналізувавши різні моделі менеджменту, можна зробити висновок, що найбільшу ефективність демонструє комбінований підхід - система, яка поєднує демократичний стиль керівництва, прозорість у прийнятті рішень та водночас - чітку ієрархічну структуру контролю.

Менеджмент є основним інструментом підвищення ефективності національного бізнесу. В сучасному управлінні ключову роль відіграє робота з персоналом. Людський ресурс - це серцевина ринкової системи, і саме від кваліфікації, мотивації та відповідальності працівників залежить кінцевий успіх кожного підприємства.

Згідно з останніми дослідженнями, сучасному національному менеджменту притаманна зосередженість на вирішенні поточних, оперативних завдань. Керівники здебільшого орієнтовані на негайне усунення проблем, що виникають, та мають схильність до одноосібного або авторитарного прийняття рішень. В критичних ситуаціях вони беруть відповідальність на себе, діючи рішуче й індивідуально.

Проте системне стратегічне мислення та довгострокове планування зазвичай не є пріоритетом. Керівникам часто бракує бачення поступового,

51

еволюційного розвитку бізнесу, що є важливим у сучасних умовах постійних змін.

Крім того, у багатьох випадках спостерігається недостатній розвиток емоційного інтелекту та соціальних навичок. Менеджери не завжди вміють ефективно розуміти потреби людей, впливати на їхню поведінку, створювати позитивне середовище для взаємодії в колективі. Також часто відсутнє прагнення формувати адаптивну, гнучку команду, здатну до інноваційного мислення, нестандартних підходів та спільного розв'язання складних задач [71].

Сьогодні можна стверджувати, що в вітчизняній управлінській практиці спостерігається поєднання елементів різних моделей менеджменту, зокрема європейської, американської та японської. Вибір і поширення певних підходів до управління зумовлюється низкою факторів: історичними передумовами, специфікою регіонів, практичними досягненнями, домінуючими управлінськими технологіями, активністю міжнародної співпраці та навіть індивідуальними вподобаннями керівників.

З огляду на географічну близькість європейської частини України до країн ЄС, наявність історичних взаємозв'язків, а також активізацію торговельно-виробничих контактів, саме північноєвропейська модель менеджменту отримала найбільше поширення у сфері малого та середнього бізнесу в Україні. Ця модель поступово вкорінилась у підприємницьке середовище завдяки своїй гнучкості, відкритості та орієнтації на співпрацю.

Для глибшого розуміння ситуації було проведено порівняння ключових рис української та європейської управлінських моделей. Узагальнені результати подано в таблиці 3.2, яка демонструє типові відмінності між двома підходами.

Основне, що відрізняє вітчизняну модель управління - це переважання авторитарного стилю, тоді як європейські керівники практикують демократичний підхід. Ця відмінність має глибоке коріння - як у традиціях, що

формувалися історично, так і в обмеженому досвіді застосування демократичних управлінських практик. Часто відсутнє чітке розуміння, яким

52

чином і для чого потрібно створювати відкриту, партнерську модель керівництва.

Ще одна суттєва різниця - недостатня увага до людського капіталу з боку вітчизняних менеджерів. Мало приділяється уваги розвитку працівників, урахуванню їхніх ідей та потреб в процесі прийняття рішень. На противагу цьому, в європейській практиці важливою складовою є підтримка ініціативи, професійне зростання та залучення персоналу до управлінських процесів.

Таблиця 3.2

**Порівняння найпоширеніших відмінностей національної
та європейської моделей менеджменту**

Ознака Національна модель Європейская модель		
Стиль управління	Універсальний командно адміністративний стиль, жорстка багаторівнева ієрархічність та централізованість	Прагнення горизонтальних структур управління та відсутність багаторівневої ієрархії
Стиль прийняття рішень	Перевага адміністративнокомандного та індивідуального стилю прийняття рішення, відсутність командної роботи. Виконавці не беруть участь в підготовці рішень	Колегіальний стиль підготовки та реалізації управлінських рішень. Можливість самостійно приймати рішення в межах делегованих повноважень, особиста відповідальність за досягнутий результат, активна участь виконавця в прийнятті рішень
Тимчасові пріоритети	Значна орієнтація на поточні завдання, пріоритет операційного стилю над довготерміновим, вміння швидко вирішувати оперативні завдання та невміння - довгострокові	Значна орієнтація на перспективні завдання, довгостроковий успіх компанії

Посадові обов'язки	Вузька спеціалізація за відсутності зафіксованих прав працівника, функціональний підхід до управління, нерозвинене процесне мислення	Процесний погляд, міжфункціональний підхід із чіткою фіксацією кола завдань та повноважень працівника
Відношення до Soft skills	Нерозвиненість навичок управління людьми, обмежені навички нематеріальної мотивації, комунікації, відсутність системної роботи зі створення колегіальної взаємодії	Основна увага до налагодження ефективних комунікацій між керівником та працівниками; Між працівниками, невелика диференціація в оплаті праці робить важливий розвиток ефективної системи нематеріальної мотивації та сп

Продовження табл.3.2

Відношення до підлеглих	Підлеглі – це виконавці отриманих завдань	Підлеглі - це партнери по досягненню цілей підприємства. Вони розглядаються не як «виконавець», а як «господар свого робочого місця» і «консультант керівника»
Емоційні компетенції	Низька толерантність до невизначеності, слабка емпатія, жорсткість, низький рівень емоційних компетенцій керівника	Висока толерантність до невизначеності, емпатія, відкритість
Відношення до розвитку людського потенціалу підприємства	Функціональний підхід до людей, незначна увага до людського капіталу, навчання працівників, низька інноваційна активність	Велика орієнтація на нововведення, розвиток та навчання персоналу, заохочення ініціативи та

		інноваційної активності
--	--	----------------------------

Крім того, вітчизняні керівники переважно зосереджені на вирішенні поточних, оперативних питань, у той час як європейські колеги орієнтуються на стратегічне бачення та довгостроковий розвиток. Це можна пояснити й тим, що більшість українських компаній виникли відносно недавно - протягом останніх 20-30 років - і функціонують у нестабільних умовах. Часто як працівники, так і власники не мають впевненості у завтрашньому дні. Натомість європейські компанії мають тривалу історію, сталість традицій і працюють в прогнозованішому економічному середовищі. Тамтешні працівники чітко розуміють перспективу: з розвитком підприємства вони можуть залишатися у компанії на роки, будуючи професійне майбутнє.

З часом українські компанії поступово відійдуть від короткострокового мислення та орієнтації виключно на сьогоднішнє. В них з'явиться власна історія, сформується стабільний імідж, зросте увага до майбутнього, до створення позитивного ставлення клієнтів - тобто до формування good will. Однак,

оперативні управлінські заходи самі по собі не зможуть докорінно змінити ситуацію, адже проблеми криються набагато глибше. Ключем до якісних змін є

54

перехід до нових стилів управління та впровадження сучасних підходів, що ґрунтуються на розвитку soft skills.

Питання лише в тому, наскільки ці підходи сумісні з ментальними, психологічними й культурними особливостями працівників, їхньою емоційною зрілістю, фаховою підготовкою та умовами конкретного виробництва. Але є надія, що з появою довгострокових перспектив і зростанням рівня управлінської компетентності, зміни відбуватимуться природним шляхом.

Ще одне ключове питання становлення національної моделі менеджменту полягає в тому, яким чином, з урахуванням унікальних інституційних, ментальних і господарських обставин, Україна має запозичувати досвід зарубіжних управлінських моделей.

В процесі обговорення напрямків розвитку українського менеджменту можна виокремити два основні підходи:

Перший підхід - це адаптація західних управлінських практик. Йдеться про запозичення найефективніших елементів західного менеджменту або, у разі неможливості прямого копіювання - їх адаптацію до українських реалій. Такий підхід дає змогу швидше впроваджувати передові інструменти, однак має й свої ризики. Через специфіку національного менталітету, який часто характеризується крайністю суджень, полярністю мислення та певною недовірою до чужого досвіду, застосування іноземних моделей може не принести очікуваних результатів. Це ще раз підкреслює необхідність глибшого розуміння локального контексту.

Альтернативний підхід - створення власної національної школи менеджменту. Цей шлях передбачає формування управлінської моделі, яка б ураховувала історичний контекст, культурні традиції, економічні умови й особливості господарювання в Україні. Мета такого підходу - поступово розробити унікальну систему менеджменту, яка максимально відповідатиме

внутрішнім викликам та потребам. Проте цей шлях є тривалішим і затратнішим, оскільки передбачає метод «спроб і помилок» та несе ризики уповільнення інтеграції українських компаній у світовий бізнес-простір.

55

Для детального аналізу цих підходів було складено таблицю 3.3, яка дозволяє порівняти їхні сильні й слабкі сторони.

З огляду на все вищезазначене, адаптація елементів західного менеджменту виглядає на даному етапі більш реалістичною і вигідною. Водночас цей підхід потребує гнучкого мислення, глибокого аналізу і виваженого вибору саме тих інструментів, які справді можуть ефективно працювати в умовах української дійсності.

Цінність адаптації зарубіжного досвіду полягає в тому, що українські компанії отримують можливість скористатися напрацюваннями десятиліть, а подекуди й століть управлінського розвитку в країнах із розвиненою ринковою економікою. Це дозволяє одразу втілювати ефективні інструменти без багаторічного очікування та самостійного «винаходу велосипеда». Паралельно, у процесі адаптації, поступово формується власна, унікальна управлінська система, що базується на вітчизняному досвіді.

Безумовно, постає логічне питання: яку саме модель доцільніше брати за основу - японську, європейську чи американську? Вибір багато в чому залежить від уже сформованих особливостей української управлінської культури, її ментальних запитів та ціннісних орієнтацій. Найбільш наближеною до українських реалій, на нашу думку, є європейська система менеджменту, особливо її північна модель. Її перевага полягає у тому, що вона балансує між американським індивідуалізмом і японською колективною культурою, водночас краще відповідаючи українській ментальності та історичним зв'язкам.

Розмірковуючи над впровадженням зарубіжних підходів, важливо чітко визначити пріоритети змін:

- які елементи можливо залишити з мінімальними адаптаціями;
- що потребує довготривалої трансформації;
- а що слід змінювати в першу чергу.

Основою глибших змін повинні стати підходи, які враховують довготривалі потреби українських економічних суб'єктів, національні пріоритети та реальні інституційні умови.

Порівняння варіантів подальшого розвитку моделі менеджменту в Україні

**Адаптація (копіювання)
зарубіжного досвіду**

Ознака

56

Таблиця 3.3

Зміст підходу	На вітчизняний ґрунт, якщо можливо, переносяться, копіюються в сформованому вигляді західні методи менеджменту. Якщо копіювання неможливо, відбувається їх адаптація з врахуванням сучасних українських мов. Відбувається врахування особливостей української ментальності, пристосування західної теорії до сучасних українських умов	Створюється власна теорія менеджменту, що враховує особливості нашої країни, розвиток економіки та світовий управлінський досвід. При цьому неможливо сліпе копіювання західного і східного досвіду, ні повне заперечення досягнень цих шкіл менеджменту. Тому український менеджмент повинен мати свій специфічний зміст, форми та методи управління, відповідні українському менталітету
Коментарі до підходу	Не потрібно перебільшувати українську специфіку, потрібно брати модель менеджменту в готовому вигляді та використовувати її в управлінні інноваційної економіки, оскільки процеси науково-технічного прогресу однакові в усіх країнах. Щоправда, виникає питання, яку із західних моделей менеджменту варто адаптувати: японську, США, Західної Європи?	Український менеджмент - це творче осмислення зарубіжного досвіду з врахуванням української специфіки, тобто синтез світового досвіду ефективного управління та існуючого вітчизняного досвіду на базі національно-історичних особливостей нашої культури

Плюси	Усі необхідні рішення вже готові, потрібно тільки взяти їх, зрозуміти і бережно перенести, перекласти західні підручники та монографії на українську мову. Потім використовувати дані становища на практиці. Ймовірність реалізації цієї концепції дуже висока через свою простоту	Менеджмент еволюційно створюється з вітчизняної управлінської практики та ментальності, механізмів та методів управління. Він буде сприйматися середовищем управлінців, органічно відповідати існуючим відносинам. Його розвиток буде здійснюватися впровадженням вихідних управлінських аксіом, що забезпечить його стійкість
Мінуси	Не враховуються особливості українського менталітету. Підхід заснований на особливостях економіки країни, звідки переноситься модель, рівень її розвитку, ментальності жителів тощо.	Управлінські методи і механізми доведеться багато в чому створювати по новому, не будучи впевненими в їх високій результативності, можливості реалізувати поставлені завдання. Це метод «спроб і помилок», який потребує додаткового часу та ресурсів.

Для першочергової трансформації найбільше підходять ті інструменти, які базуються на використанні існуючого культурного капіталу, таких як екстраверсія, колективізм, прагнення до співпраці, які притаманні українцям. Зокрема, актуальними є заходи щодо:

- підвищення рівня управлінської освіти - як для керівників, так і для виробничих колективів;
- розвитку управлінських компетенцій і soft skills, що дають змогу ефективно працювати з людьми та мотивувати їх.

Пріоритетні напрями змін:

- удосконалення управлінського стилю, мотиваційних механізмів, комунікацій між керівництвом і працівниками, а також методів планування, розподілу завдань і контролю їх виконання;
- впровадження практик залучення персоналу до ухвалення рішень - як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

Ці дії сприятимуть активізації потенціалу працівників, розкриттю їхніх творчих здібностей, підвищенню якості продукції й послуг, посиленню конкурентоспроможності компаній і формуванню справжнього підприємницького духу в командах.

Головним пріоритетом сучасного українського менеджменту має стати робота з персоналом. Саме від рівня підготовки, професійності та зацікавленості працівників залежить успіх будь-якої організації. Отже, ефективне впровадження національної моделі управління повинно базуватися на використанні потенціалу співробітників, розвитку їхньої ролі в управлінні компанією та активному застосуванні soft skills як інструменту підвищення їхньої значущості в структурі підприємства.

58

ВИСНОВОК

Відповідно до поставлених завдань слід зробити висновки: 1. Теоретичні підходи дослідження проблем управління за XX століття пройшли шлях від матеріальних стимулів мотивації діяльності, через розуміння людських відносин та неформальної організації в колективі до управління та пошуку соціокультурних змін, які відбувалися в організації з розумінням того, що для кожної окремої взятої держави, існує власна «суміш» підходів управління, які відповідає системним ознакам. 2. Теоретичні основи національної моделі управління - це продукт тієї культури, в якій ці теорії народжувалися. Будь-яка національна модель управління вибудовується з врахуванням сформованих умов життєдіяльності, які сформувалися під впливом соціокультурних факторів, що породили особливості цієї національної моделі управління.

3. В сучасних умовах набувають розвитку нові концепції управління, що відображають тенденції гуманізації та лібералізації в процесі життєдіяльності підприємства. Також існує велика кількість моделей управління, основні відмінності цих моделей полягають в трактуванні основних характеристик

працівників, мотивів їхньої трудової діяльності.

4. В процесі формування менеджменту в Україні велику роль повинен відігравати виховний момент, тобто повернення українського народу до загальнолюдських цінностей: свобода совісті, свобода висловлювань та думок, активної громадянської позиції тощо. Загалом, особливості нашої ментальності в жодному разі не можна ігнорувати при формуванні моделі українського менеджменту. Потрібно вже на початковій стадії перехідного періоду завершити створення своєї системи стратегічного менеджменту, яка здатна змінити протягом інших наступних етапів, ментальність трудових відносин в нашій державі

5. Говорячи про особливості адаптації зарубіжної моделі, варто

59

зрозуміти пріоритети та порядок змін, визначити, що краще зберегти, мінімально модифікуючи, які позиції орієнтовані на поступову довгострокову перебудову, а що підходить для поточної трансформації, для першочергових змін. Ключовими елементами, щодо суттєвих змін, на нашу думку, є підходи, які відштовхуються від об'єктивно існуючих довгострокових потреб суб'єктів економіки, господарських та інституційних умов нашої держави, пріоритетів її розвитку, загальнодержавних орієнтирів.

6. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ключовим елементом сучасного українського менеджменту повинна стати робота з персоналом, адже, від їх кваліфікації, рівня виконання роботи, залежить успіх будь-якого підприємства. В цьому взаємозв'язку запорукою успіху становлення національної моделі менеджменту є врахування потенціалу працівників в управлінні компанією, насамперед шляхом активного використання soft skills в практиці управління, підвищення їхньої соціальної ролі.

60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бех Ю.В. Філософія управління соціальними системами: монографія. К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. 623 с.

2. Туленков М.В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні. Видавництво «Каравела», 2023. 512 с. 3. White L. The Concept of Cultural Systems: A Key to Understanding Tribes and Nations. New York: Columbia University Press, 1975.

4. Stern B., Leslie A. White, and an Anthropological Appraisal of the Russian Revolution. American Anthropologist. New Series, Vol. 100, No. 1 (Mar., 1998). Pp. 84-93.

5. Єрмоленко, А. (2021). Концепт раціональності в соціології Макса Вебера та його вплив на сучасні соціальні науки. *Філософська думка*. № 1. С. 37-56. URL: <https://doi.org/10.15407/fd2021.01.037>

6. Вебер М. Господарство і суспільство. Пер. з нім. М. Кушнір. Київ: Всесвіт. URL: <https://studies.in.ua/shpora-ippu/746-socologya-vladi-m-vebera.html>

7. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Пер. з нім., післям. та комент. О. Погорілого. Київ. URL: <https://studies.in.ua/shpora-ippu/746-socologya-vladi-m-vebera.html>

8. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. К.: Либідь, 1993. 304 с.

9. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. К.: Либідь, 1994. 280 с.

10. Maslow A. H. The Psychology of Science: A Reconnaissance / A. H. Maslow. N. Y. : Harper and Row, 1966. 168 p.

11. Сіменко, І. В. Еволюція системного підходу як методологічна основа дослідження систем управління. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/

12. Bertalanffy von, L 1947, «Vom Sinn und der Einheit der Naturwissenschaften. Aus einem Vortrag von Prof. Dr. Ludwig von Bertalanffy», Student (Wien), no. 7/8, S. 10-11.

13. Хома Н. М. Моделі соціальної держави: світовий досвід та український досвід : монографія. К. : Юридична думка, 2022. 592 с. 14. Японська і америнська модель управління. URL:

<http://www.kadrovik.ua/content/yaponska-amerikanska-model-upravl-nnya> 15.

Fernandes M. The Moderating Effects of the Incentive System and Performance Measure on Managers' and Their Superiors' Expectations about the Manager's Effort / M. Fernandes // Work. - Boston : IOS Press, 2016. - Vol. 41. - P. 5769-5771.

16. Кастельс М. Інтернет-галактика. Міркування щодо інтернету, бізнесу і суспільства / Мануель Кастельс; [пер. з англ. Е. Г. Ганиш, А. Б. Волкова]. К.: Видавництво «Ваклер» у формі ТОВ, 2017. 304 с.

17. Кастельс М., Хіманен П. Інформаційне суспільство та держава добробуту. Фінська модель / Мануель Кастельс, Пекка Хіманен; [пер. з англ. О. Андреєва, Е. Ганиш та С. Удовік]. К.: Видавництво «Ваклер» у формі ТОВ, 2016. 256 с.

18. Зачко О.Б., Ратушний Р.Т., Кобилкін Д.С. Гібридні технології управління освітніми та ІТ-проєктами в системі менеджменту закладу вищої освіти. «Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи»: матеріали VI міжнародної науковопрактичної конференції. Львів, 2021. С.75-89.

19. Зачко О.Б., Кобилкін Д.С., Головатий Р.Р. Моделі управління безпекою інфраструктурних проєктів на стадії планування. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Х.: НТУ «ХПІ», 2020. № 2 (1327). С. 43-49.

20. Алейнікова О.В. Інституціональні форми проєктного менеджменту

62

соціально-політичних систем. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». Випуск 2. 2016. URL:

- file:///Users/dariatymchenko/Downloads/nvumo_2016_2_3.pdf 21. Радченко О. В. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : [монографія] / О. В. Радченко, І. Г. Савченко. Х. : Вид-во ХНУВС, 2018. 200 с.
22. Соціальна політика: що змінилось в Україні й чого чекати далі / Український інтерес//URL: <https://uain.press/news/sotsialna-polityka-shho-zminylos-v-ukrayini-jchogo-chekaty-dali-642773>
23. Клименюк М.М. Виробничі відносини як фактор подолання економічної кризи. *Науковий вісник Академії муніципального управління* : зб. наук. праць. Серія «Економіка». К., 2010. Вип. 8. С. 5-15.
24. Економіка / за ред. М.П. Бутка. Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект Поліграф», 2011. 612 с.
25. Економічна спадщина К. Маркса: погляд через призму століть [Електронний ресурс]: Зб. матеріалів Всеукр. Круглого столу ; 25 квітня 2018 року. К.: КНЕУ, 2018. 232 с.
26. Лактіонова А.В. Практична нормативність versus комунікативна нормативність Ю. Хабермаса. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка* (Філософія. Політологія ; Вип. 100). К., 2020. С. 19-22.
27. Яременко І.А. Комунікативне вчення Юргена Хабермаса в проблемному полі незавершеності модерну: Автореф. дис. канд. філософ. наук: 09.00.00. Дніпропетр. нац. ун-т. Д., 2017. 17 с.
28. Карпенко І. В. Концепція символічного поля, практики та габітусу П. Бурдьє: експлікація проблеми комплексності практики. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2023. Вип. 53. С. 204-214
29. Кожекіна Л. Ю. Перспективи застосування концепції конструктивістського структуралізму П. Бурдьє до дослідження процесу політичної соціалізації в умовах перехідного суспільства. *Український соціум*. 2021. № 3. С. 45-52
30. Недзельський А. О. Концепт рутинізації фонових практик у

соціологічних підходах Е. Гідденса та П. Бурдьє . *Нова парадигма*. 2013.Вип. 115. - С. 181-198

31. Осипчук А. Д. Габітус як механізм синтезу структури й агентності в соціологічній теорії П'єра Бурдьє / А. Д. Осипчук. *Соціологічні науки*. 2023.Т. 148.С. 3-10

32. Ковальська Є.В., Новосьолова О., Суванова А., Старостіна Ю. Вимірювання соціального статусу особи за допомогою суб'єктивного методу визначення соціального статусу. *Соціологічні студії*. 2016. № 1. С. 51-62

33. Іванець Г.В., Іванець М.Г., Матухно В.В., Толкунов І.О., Стецюк Є.І., Попов І.І. Формалізована математична модель прогнозування надзвичайних ситуацій та можливих завданих збитків внаслідок них. *Системи управління, навігації та зв'язку*. Полтава: ПНТУ, 2020. Вип. 4(62), 92-97

34. Власова О. І., Кушерець В.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління. К.: Знання України. 2022. 467с.

35. Варій М.Й. Загальна психологія: підручник: у 2 т. / М.Й. Варій. 5-те вид., виправл. і доповн. Л. : Апріорі, 2016. Т.1. 382 с.

36. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник. К.:Центр учбової літератури, 2010. 398 с. 37. Сучасні соціологічні теорії : навч.-метод. розроб. курсів бакалавр. і магістер. рівнів / Нац. ун-т «Києво-Могилян. акад.», Ф-т соц. наук і соц. технологій. Каф. соціології; авт.- уклад. А.Д.Осипчук. Київ : Сталь, 2015. 71 с.

38. Рожанська Н. В. Загальна соціологічна теорія : навч. посіб. / Н. В. Рожанська, О. М. Дрожанова, О. А. Онофрійчук за наук. ред. І. А. Мейжис, В. Л. Гавелі. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017.336 с.

39. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. Київ : Знання, 2010. 452 с.

40. Хоронжий А. Г. Основи соціального управління: курс лекцій: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2006. 220 с.

41. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія

(теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. Серія: «Економіка та підприємництво». 2014 № 1 (76). С. 130-136.

42. Резніков О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1 (19). С. 133-136.

43. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг Підручник. URL: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslug 44. Douglas McGregor Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. 41-49 pp. URL: <https://www.maxzosim.com/teoriia-x-y/makghreghora-ta-z-ouchi/>

45. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник / Г. Л. Монастирський. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.

46. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 240 с.

47. Дикань О. В. Історія менеджменту: конспект лекцій / О. В. Дикань. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 52 с.

48. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с. 49. Брич В.Я., Гуцул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13-16. 50. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. 460 с. 51. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посібник . К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

52. Словіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. *Університетські наукові записки*. 2020. № 3(31). С. 306-312. 53. Махсма С. Розвиток ідентичності в епоху глобалізації (за роботою З. Баумана «Індивідуалізоване суспільство»). Перспективи розвитку наукових

міжкультурна комунікація : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Сєвєродонецьк, 20 травня 2022 р: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. С. 106-108.

54. Bauman Z. The Individualized Society. Cambridge, 2001. 272 p. URL: https://books.google.de/books?id=ivFAfmSxrF0C&pg=PT4&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

55. Castells M. The information age: economy, society, and culture. Vol. 2. The Power of Identity. Blackwell, 2004. 585 p. с. 8-10.

56. Макаренко Н. Національна ідентичність: особливості регіонального виміру. *Наукові записки* . 2010. № 2 (46). С. 100-116.

57. Kevin Johnston Efficiency of the managerial decision-making process. URL:<https://smallbusiness.chron.com/efficiency-managerial-decisionmakingprocess-36415.html>

58. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1(33). С. 91-95.

59. Воронкова, В.Г., Череп, А.В., Нікітенко, В.О., Андрюкайтене, Регіна, 2019. Концептуалізація експертизи цифрової реальності в умовах стохастичної невизначеності. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU*. 2 (79). 182-195.

60. Воронкова, В.Г., Романенко, Т.П., Андрюкайтене, Регіна, 2016. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип.67. С.13-27.

61. Korsak, Kostiantyn, Korsak, Yurii, Lyashenko, Larysa & Pokhresnyk, Anatolii, 2019. Myths, pseudosciences, sciences & arts in the xxi century noophilosophical analysis. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU*. 2 (79). P.53-69.

62. Кириченко М.О., 2019. Вплив глобалізації на розвиток цифрових технологій та інновацій в умовах четвертої промислової революції

4.0.Humanities studies: Collection of Scientific Papers.Zaporizhzhia: ZNU. 2 (79). 39-52.

63. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.

64. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.

65. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. №5. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037>

66. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.

67. Панченко Є., Войчак М. Формування та розвиток корпоративного потенціалу високотехнологічного експорту. *Міжнародна економічна політика*. К.: КНЕУ, 2023. № 1. С. 27-53.

68. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 58. № 3. С. 115-120.

69. Рудакова, С. Г., Данилевич, Н. С., Щетініна, Л. В., Касяненко, Я. А. Digital HR - майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. No 1, 2020. С. 265-270.

70. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. No 182. С. 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

71. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.- практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.