

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Принципи та моделі менеджменту»

Студента Драбинки
Оксани Василівни
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ	5
1.1. Сутність принципів менеджменту та їх місце в системі управління організацією	5
1.2. Розвиток принципів управління	9
РОЗДІЛ 2 МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ	14
2.1. Особливості американської моделі управління.....	14
2.2. Характеристика японської моделі управління.....	17
2.3. Західноєвропейська модель менеджменту	21
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ...	23
3.1. Характеристика вітчизняної моделі менеджменту.....	23
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення процесу формування вітчизняної моделі менеджменту.....	27
ВИСНОВОК	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

Сучасний менеджмент є самостійним видом професійної діяльності. Метою менеджменту є налагодження ефективної діяльності організації з метою досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

В ринкових умовах господарювання, основним завданням менеджменту є забезпечення конкурентоспроможності підприємства через: орієнтацію організації на попит споживачів та вимоги ринку; визначення заходів щодо підвищення ефективності виробництва та досягнення оптимальних результатів з меншими витратами; забезпечення свободи прийняття рішень управлінцями, які є відповідальними за кінцеві результати діяльності організації; ефективне коригування цілей та завдань під впливом зміни ринкових чинників; створення результативної інформаційно-комунікативної системи на підприємстві.

Для реалізації своїх цілей та завдань необхідно, щоб організація управлінського процесу в організації здійснювалася на основі визначених правил – принципів менеджменту.

Принципи управління формуються з врахуванням законів та закономірностей менеджменту.

Розуміння сутності та урахування принципів у практичній діяльності організації є важливою умовою ефективного управління.

Управлінський процес формується під впливом чинників не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього.

Оскільки умови господарювання в різних країнах відрізняються, тому у світі сформувалися різні моделі менеджменту, які характеризуються особливостями функціонування.

Принципи та моделі менеджменту досліджувалися такими теоретиками науки управління як Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд, Л. Урвік, М. Вебер та інші.

В подальшому ці проблеми управління були предметом дослідження вітчизняних науковців таких як О. М. Гірняк [3], О. Є. Кузьмін [7], Г. В. Осовська [11], О. Д. Сердюк [15], Л. І. Федулова [21], Ф. І. Хміль [22], Г. В. Щокін [24] та інші.

Метою курсової роботи є дослідження принципів та моделей менеджменту, особливостей вітчизняної моделі менеджменту та пошук шляхів їх вдосконалення.

Визначена мета курсової роботи передбачає вирішення таких **завдань** в процесі дослідження:

- зрозуміти сутність принципів управління, їх еволюцію та значення для забезпечення ефективності менеджменту;
- дослідити особливості управлінських моделей менеджменту;
- з'ясувати відмінні характеристики вітчизняної моделі менеджменту;
- визначити шляхи вдосконалення вітчизняної моделі менеджменту.

Об'єктом дослідження в курсовій роботі є організація, яка створена для виробництва товарів чи послуг, які відповідають попиту споживачів.

Предметом курсової роботи принципів та моделі менеджменту.

В процесі дослідження визначеного предмету, застосовувались загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: метод порівняння, абстрактного та конкретного, аналізу та синтезу, табличний, графічний тощо.

При написанні курсової роботи використовувались праці відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, які досліджували проблеми менеджменту, принципів та моделей управління.

Курсова робота має таку структуру: вступ, основна частина, яка складається із трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

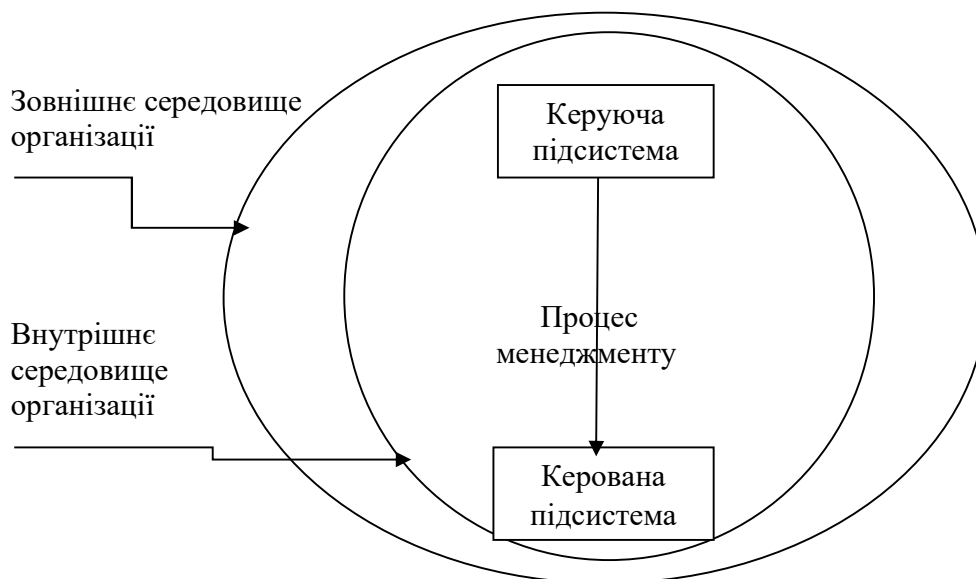
РОЗДІЛ 1

ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність принципів менеджменту та їх місце в системі управління організацією

Організація виступає об'єктом управління у менеджменті, який потребує наукових підходів до вибору методів впливу на даний об'єкт. Тлумачний словник української мови трактує сутність організації як об'єднання людей на базі спільності інтересів, мети, програми дій [17]. Теоретики менеджменту визначають зміст даної економічної категорії ширше та вважають, що організацією є група людей, які об'єдналися свідомо та на добровільних основах для досягнення спільної мети [15].

Сучасні організації, які функціонують в ринкових умовах господарювання, що характеризуються наявністю вільної ринкової конкуренції потребують застосування в управлінні системного підходу, який розглядає організацію як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором [7, 10]

Рис. 1.1. Організація як відкрита система у менеджменті

З рисунку 1.1 бачимо, що організація як система складається із двох підсистем:

- керуючої, яку формують менеджери різних рівнів управління: вищого, середнього, низового;
- керованої, яку визначають підлеглі;
- процес менеджменту – для забезпечення взаємодії між керуючою та керованою підсистемою.

Процес менеджменту в організації здійснюється на основі визначених принципів з метою забезпечення ефективного розвитку суб'єкта господарювання.

Принципи управління є складовим елементом теорії управління, який формує її основи.

Науковці визначають, що принципи менеджменту – це основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких забезпечить ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організації [25].

Вперше в теорії управління принципи менеджменту були сформовані Фредеріком Тейлором в його науковій праці «Принципи наукового управління» [15, 22].

Батько наукового менеджменту Фредерік Тейлор довів на практиці, що саме організація виробничого процесу на визначених принципах забезпечує зростання продуктивності праці підлеглих:

1. Широке використання в управлінні наукових підходів.
2. Наукове дослідження елементів роботи і добір кращих і раціональних елементів (функціональний раціональний добір; хронометраж).
3. Спеціалізація робіт і операцій.
4. Науковий добір робітників, їхнє навчання і тренування для виконання конкретних операцій.

5. Важливість спонукальних мотивів в оплаті праці робітників.
6. Співробітництво між адміністрацією і робітниками.
7. Рівномірний і справедливий розподіл праці, обов'язків і відповідальності між адміністрацією і робітниками [15].

Таким чином, проведені дослідження дають можливість зробити висновок, що визначення принципів організації виробничого процесу була результатом спостереження за роботою робітників та пошуку раціональних підходів до організації виробництва. Принципи наукового управління були сформовані Ф. Тейлором на основі дослідження виробничого процесу, який був основою функціонування керованої підсистеми організації.

Основоположник адміністративної школи управління Анрі Файоль сформував принципи адміністрування, які є основою функціонування керуючої системи [15].

Принципи адміністрування відображають прикладний характер управління на засадах застосування законів менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Закони менеджменту як основа формування принципів управління

Закони менеджменту	Сутність законів
Закон спеціалізації	Розподіл управлінської діяльності за функціями і повноваженнями, компетентністю, відповідальністю тощо.
Закон інтеграції	Єдність зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для досягнення поставлених цілей
Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації	Передбачає делегування повноважень підлеглим, надання їм свободи у виборі засобів для виконання визначених завдань, що впливає на формування сприятливого психологічного клімату в колективі
Закон демократизації	Передбачає участь підлеглих в управлінських процесах, двостороннє спілкування між керівниками та підлеглими, розвиток підлеглих тощо.
Закон економії часу	Зменшення трудомісткості управління в результаті впровадження наукової організації праці.
Закон пропорційного розвитку систем	Передбачає дотримання співвідношення між керуючою та керованою підсистемами в управлінні.

Джерело: розроблено автором [7].

Принципи адміністрування за А. Файолем такі:

1. Досягнення мети завдяки максимальному використанню можливостей організації.
2. Адміністрування як одна з основних функцій управління.
3. Влада має базуватися на авторитеті керівника, його відповідальності за свої рішення і результат його роботи.
4. Планування і прогнозування діяльності.
5. Поділ праці ф створення функціональних відділів.
6. Єдиноначальність.
7. Дисципліна.
8. Єдність керівництва.
9. Підпорядкування індивідуальних інтересів працівників загального інтересу всієї організації.
10. Ієрархічність управління.
11. Централізація і спеціалізація робіт.
12. Справедливість оплати й винагороди.
13. Відповідність працівника виду діяльності.
14. Стабільність персоналу.
15. Обов'язкове заохочення ініціативи.
16. Спільність корпоративних інтересів і єдиний гармонійний колектив керівників і підлеглих [15].

Отже, принципи А. Файоля покладені в основу раціональної організації праці керівників.

З проведеного дослідження можемо зробити висновок про те, що представники наукової та класичної школи управління заклали основи формування принципів управління організацією. Проведений аналіз вивчених принципів

показує єдність суб'єкта управління – керівників організації та підлеглих, які формують об'єкт впливу менеджменту.

Ефективність розвитку організації може бути досягнута при умові організації діяльності керуючої та керованої систем менеджменту на основі визначених принципів менеджменту Ф. Тейлором та А. Файолем.

1.2. Розвиток принципів управління

Принципи управління, які були визначені Ф. Тейлором та А. Файолем, в подальшому розвивалися такими науковцями як Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд.

У своїй науковій праці «Дванадцять принципів продуктивності», Г. Емерсон розробив концептуальні підходи до організації праці як організації в цілому так і кожного працівника зокрема [15].

Г. Емерсон підкреслював, що будь-яке підприємство може працювати з максимальною продуктивністю тільки в тому випадку, якщо є правильна й належно побудована організація, на чолі якої стоїть досвідчений керівник, який застосовує правильні принципи:

- 1) точно поставлені ідеали або цілі;
- 2) здоровий глузд;
- 3) компетентна консультація;
- 4) дисципліна;
- 5) справедливе ставлення до персоналу;
- 6) швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
- 7) диспетчеризація;
- 8) норми і розклади;
- 9) нормалізація умов;

- 10) нормування операцій;
- 11) писані інструкції;
- 12) винагорода за продуктивність [6].

Вважаємо, що своїми принципами Г. Емерсон змінив відношення до ролі підлеглого в організації. Призначення керівника в організації не лише визначати цілі та завдання для підлеглих, а за потреби пояснити, навчити виконавців методам та підходам до процесу виконання поставлених завдань. Управлінець має зрозуміти, що він відповідальний за продуктивну працю підлеглих, тому має раціонально здійснювати набір персоналу, розробляти програму навчання та розвитку персоналу.

Г. Форд розвинув принципи управління виробничим процесом у масовому конвеєрному виробництві. Принципи Г. Форда адаптували управління до масового виробництва (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Принципи управління у масовому виробництві Г. Форда

Принцип управління	Сутність принципу
Масове виробництво	Виробництво великої кількості продукції для зниження собівартості та зменшення ціни реалізації.
Конвеєрна система	Забезпечує підвищення продуктивності праці
Стандартизація	Прискорює процес виробництва на основі використання однакових деталей та спрощення конструкцій
Висока мотивація персоналу	Впливає на зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів.
Економічність	Жорсткий контроль витрат, мінімізація складських запасів.
Технічний прогрес	Інновації забезпечують успіх організації.

Джерело: Розроблено автором [14].

Принципи Г. Форда забезпечили створення ефективного автомобільного виробництва з мінімальними витратами та високою продуктивністю праці [15].

Представник класичної школи менеджменту М. Вебер розвинув принципи адміністрування А. Файоля на основі дослідження проблеми лідерства та структури

влади в організації [1,15]. М. Вебер розробив концепцію «ідеальної бюрократії», яка, на його думку, є найбільш раціональною та ефективною формою управління:

1. Уся діяльність розділяється на окремі операції, виконання яких закріплюється за окремою ланкою чи працівником.
2. Кожний керівник наділяється владою й авторитетом, що діють лише всередині організації.
3. У структурі організації чітко діє принцип підпорядкованості.
4. Усі працівники діють за встановленими чіткими правилами, інструкціями, стандартами, що визначають порядок роботи і відповідальність кожного.
5. Керівник справедливий і безсторонній стосовно підлеглих.
6. Дотримується чітка кадрова політика, що забезпечує стимулювання діяльності кожного працівника.
7. Дотримується відповідність працівника посаді та кваліфікації.
8. Кар'єрне зростання здійснюється за принципом успішності й результативної діяльності, з урахуванням тривалості роботи [1].

Отже, дослідження показали, що принципи управління М. Вебера розвинули принципи адміністрування А. Файоля в напрямку розвитку особистості керівника як лідера. М. Вебер був прихильником чіткого регламентування в управлінні, що на нашу думку, забезпечує упорядкований процес діяльності організації.

На основі принципів, які визначили в свій час теоретики науки управління, сформувалися сучасні принципи менеджменту:

- децентралізація вертикальних структур в ієрархії управління та посилення горизонтальних зв'язків в організації, що сприяє активізації діяльності персоналу;
- орієнтація менеджменту на кінцеві результати;
- гуманізація та соціологізація трудових процесів;
- нарощування потенціалу людських ресурсів менеджменту для створення підприємницької економіки;

- досягнення синергійного ефекту шляхом перетворення інформації, знань, досвіду на продуктивну силу;
- організація систематичного контролю за станом усіх елементів на основі зворотного зв'язку між об'єктом та суб'єктом управління;
- швидке реагування на вирішення проблем в організації;
- результативне поєднання методів і процесів управління;
- якість роботи, продукції в системі менеджменту забезпечується принципом добровільності, саморозвитку, груповою діяльністю, діловою активністю, творчим пошуком;
- ефективність менеджменту забезпечується поєднанням п'яти факторів виробництва: капіталу, інформації, матеріалів, людей та організації, головним з яких є людина;
- людина – не лише засіб для досягнення мети, а і сама вона є метою менеджменту;
- розвиток інновацій [15].

Підтримуємо думку дослідників про те, що принципи управління варто поділити на головні та універсальні [15].

Головні принципи стосуються визначення цілей, поведінки на ринку, впливу на персонал:

- орієнтація на попит, потреби, конкретного споживача;
- цілеспрямованість та коригування цілей під впливом зміни ситуації на ринку;
- постійне підвищення ефективності діяльності;
- досягнення істотних кінцевих результатів;
- свобода прийняття рішень;
- наукова обґрунтованість і оптимальність управлінських рішень;
- гнучкість діяльності;
- самоокупність та самофінансування;

- матеріальне і моральне стимулювання праці;
- спільність інтересів організації та працівників;
- контроль і відповідальність;
- правильний підбір і раціональне розміщення кадрів;
- обов'язковість зворотного зв'язку [15].

Універсальними принципами менеджменту є:

- відповідність законодавству;
- єдність теорії та практики менеджменту;
- наймання чи вибори менеджерів;
- колективна участь працівників в управлінні;
- спеціалізація й універсалізація процесів управління;
- цілісність суб'єкта та об'єкта управління забезпечує механізм досягнення мети;
- багатоваріантність рішень;
- стійкість організації стосовно зовнішнього середовища;
- прогнозування постійного розвитку [15].

Таким чином, дослідження довели, що принципи управлінської діяльності виступають фундаментом функціонування підприємства, вони постійно розвиваються та відповідають вимогам сучасного розвитку економічних, соціальних та ринкових процесів

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Особливості американської моделі управління

Американська модель менеджменту застосовується в корпораціях Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії, Канади та інших країн.

Досліджувана модель менеджменту базується на теоретичних та практичних розробках Ф. Тейлора, А. Файоля, подружжя Гілбертів, Г. Емерсона, Г. Форда, П. Друкера, Е. Мейо та інших. Менеджмент зародився у США в кінці 19 століття, тому американська модель менеджменту формувалася разом із розвитком економічної системи країни.

Американська модель менеджменту базується на впевненості, що успіх суб'єкта господарювання визначає стан чинників внутрішнього середовища (рис. 2.1).



Джерело: Узагальнено автором [23].

Рис. 2.1. Чинники внутрішнього середовища, які визначають успіх організації

Американська модель менеджменту спирається на те, що при контролі вищеназваних чинників внутрішнього середовища, цілі та завдання можуть залишатися незмінними протягом тривалого часу, що забезпечує стабільність процесу управління в організації.

Основою стратегії є безперервне зростання та поглиблення спеціалізації виробництва.

В організаціях переважають функціональні структури управління, які передбачають поділ апарату на служби.

Важливе значення в американській моделі менеджменту приділяється контролю та чіткому виконанню вказівок, які надходять від верхніх рівнів управління [23].

Ціннісну систему американців формує індивідуалізм та особисті інтереси, що вплинуло на визначення сутності американської моделі менеджменту [19].

Для американської моделі управління характерними є :

- індивідуальний процес прийняття управлінських рішень;
- Індивідуальна відповідальність менеджерів;
- індивідуальний контроль керівництвом [15, 19].

В американській моделі акцент ставиться на досягненні кожним індивідуального успіху, статус особи визначають її трудові досягнення [19].

Американська модель менеджменту основана на швидкому наборі та звільненні персоналу. Оскільки американці схильні до швидкої зміни організації, тому фірми не бачать сенсу вкладати кошти а навчання наявного персоналу.

Американський менеджмент спрямовує інвестиції в систему підбору персоналу, який має певний рівень підготовки та досвід роботи. Плинність кадрів є відчутною проблемою американської моделі менеджменту. Просування по службі теж здійснюється на основі навичок, стажу, рівня підготовки, що підтверджується

результатами дослідження, яке показує, що вік топ-менеджерів компаній перевищує 45 років [19].

Досліджувана модель спрямована на найм менеджера на короткий термін для усунення певних проблем або для роботи над певним проектом [12, 15].

Американська модель менеджменту є досить формалізованою: формалізована організаційна структура управління де діють чіткі правила, інструкції, норми, стандарти; чіткі формалізовані процедури контролю за діяльністю організації; цільові формальні відносини менеджерів із підлеглими [15, 19].

Стиль керівництва зорієнтований на окремого працівника, а не трудовий колектив загалом.

В організаціях, які застосовують американську модель менеджменту сформувалося корпоративне управління. Ключовими учасниками американської моделі менеджменту є: менеджери, директори, акціонери, урядові структури, біржі, саморегульовані організації, консалтингові фірми [24].

Інвестори, що вкладають кошти й володіють підприємством, передають функції з управління менеджерам, які несуть юридичну відповідальність за дії корпорації [24].

Американська модель менеджменту використовує два види планування: довгострокове (стратегічне) та річне фінансове планування.

Система планування в американській фірмі побудована так, що вона здатна швидко реагувати на зміни попиту та усіх чинників зовнішнього середовища. Гнучкість планування забезпечується:

- скороченням планового періоду – від п'яти до 2-х років при стратегічному плануванні;
- прогнозування та планування завдань щомісяця, замість визначення твердих річних показників;
- скорочення часу виконання замовлення та його поставки [24].

Американська модель менеджменту формує специфічну систему оплати та стимулювання праці персоналу:

- погодинна оплати праці, що пов'язане з високим рівнем механізації праці, де виробіток не має відчутної залежності від робітника;
- регулювання мінімальної оплати праці законом;
- при визначенні середнього рівня оплати праці відслідковують, щоб вона не була нижчою ніж у конкурентів;
- залежність заробітку від кваліфікації працівника та вартості проживання в тій чи іншій місцевості;
- щорічне підвищення заробітної плати тих працівників, чия робота оцінюється позитивно;
- щорічна атестація працівників;
- нерозголошення заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва;
- виплату премій здійснюють лише вищому керівництву [24].

Система оплати в американській моделі менеджменту характеризується гнучкістю.

Таким чином, проведені дослідження дають можливість зробити висновок про те, що американська модель менеджменту базується на індивідуалізмі щодо прийняття управлінських рішень, відповідальності, формалізованих процедурах контролю, стимулюванні праці за індивідуальні досягнення, наданні особливо важливого значення стратегічному управлінню, орієнтації на потреби ринку.

2.2. Характеристика японської моделі управління

Японська модель менеджменту має свої особливості, які зумовлені специфікою географічного розташування Японії, природних умов, економічної системи, історичними, поведінковими, культурними традиціями [4, 24].

Головна відмінність японського менеджменту – підвищення ефективності організації досягається за рахунок підвищення ефективності праці кожного окремого спеціаліста, тому менеджер намагається працювати ефективно та вимагає такої ж поведінки від підлеглих [4].

Дослідники виділяють критерії діяльності японських менеджерів, які вплинули та впливають на формування японської моделі менеджменту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Критерії діяльності японських менеджерів

Критерій	Значення критерію
Стиль життя	Відданість справі; захоплення мистецтвом та літературою; домашні справи є другорядними.
Характерні якості людини	Вміння працювати в колективі; обачливість.
Критерії професійної компетенції	Високий рівень духовності; поєднання спеціалізації та широких профільних знань.
Форма ділових стосунків	Особисті контакти на основі взаємної довіри.
Процес прийняття рішень	Знизу вгору, повільно, узгоджено, виважено.
Ритм, характер, організація трудової діяльності	Неспішність; детальність; планомірність; послідовність; працюють у загальному великому приміщенні.
Характер ділових взаємин	Взаємозалежність, добрі неформальні тісні особисті взаємини;
Розв'язання ділових конфліктів	Особисті взаємини і взаємні зобов'язання. Мета – розроблення взаємної угоди.
Характер інновацій	Еволюційним шляхом, поступовим поліпшенням і виправленням.
Вимоги до просування	Життєвий досвід, глибокі знання діяльності конкретного підприємства.

Джерело: узагальнено автором [24].

Типовою для японських компаній є дивізійна організаційна структура управління [27].

Процес управління базуються на поєднанні ініціативи зі сторони підлеглих та жорсткої лінії вищого керівництва, колективному прийнятті управлінського рішення [34, 27].

В основі японської моделі менеджменту – це постійний розвиток трудової мотивації працівників. На кожному підприємстві розробляється своя система оплати праці, яка передбачає:

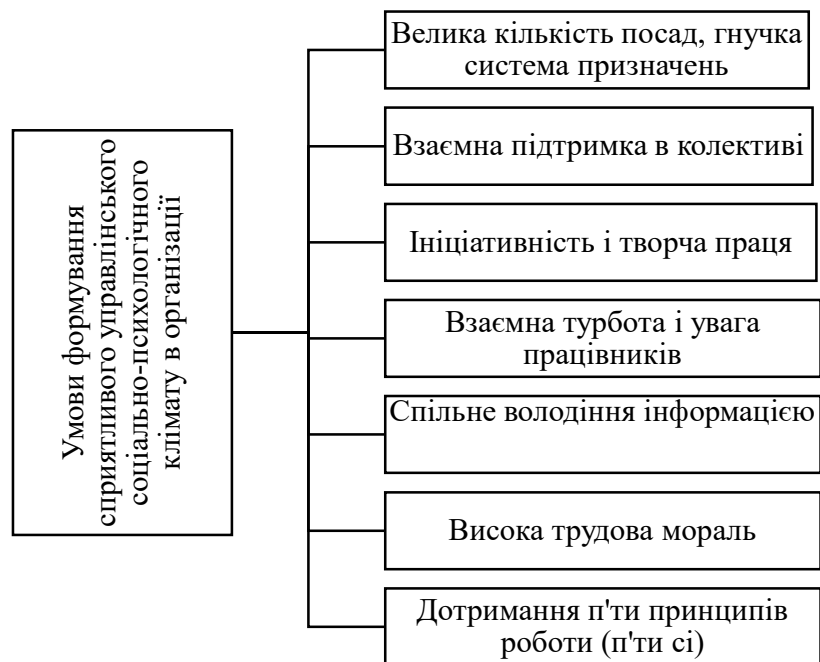
1. Прямі виплати(базові ставки та надбавки).
2. Непрямі виплати – компенсації.
3. Бонуси у вигляді премій.
4. Пенсійні виплати [4, 24].

Робота по найму працівників в японській моделі менеджменту є специфічною та зорієнтована на те, щоб працівники були задоволені умовами праці та не звільнялися.

Така система називається системою довічного найму, яка базується на:

1. Профорієнтаційній роботі з школярами.
2. Інвестування коштів у навчання та професійний розвиток молодих спеціалістів.
3. Трудова мотивація, яка заохочує персонал не змінювати обране підприємство на початку своєї кар'єри [13, 24].

У японських компаніях велика значення має формування сприятливого соціально психологічного клімату (рис. 2.2).



Джерело: узагальнено автором [12, 24].

Рис. 2.2. Умови формування сприятливого управлінського соціально-психологічного клімату в організації

Принципи «п'яти сі» підкреслюють особливість японської моделі менеджменту, яка базується на організованості, акуратності, прагнення до кращих результатів виконання завдання:

1. Не мати зайвих предметів на робочих місцях.
2. Вдало розмішувати і зберігати потрібні речі.
3. Підтримувати порядок і чистоту на робочому місці.
4. Підтримувати постійну готовність робочого місця до здійснення робіт.
5. Засвоїти правила дисципліни і дотримуватися усіх перерахованих принципів [24].

Японська модель менеджменту базується на прагненні до досконалості, що передбачає наявність на підприємствах п'яти систем формування відносин між людиною та організацією:

- система довічного найму;

- система навчання на робочому місці;
- система ротації;
- система чеснот;
- система винагород [12, 24].

Японська модель менеджменту характеризується формуванням на підприємствах системи управління якістю, у якій загальний її контроль являє собою єдиний процес забезпечення якості, над удосконаленням якого бере участь весь персонал – від керівництва до працівників [9].

Японська модель менеджменту демонструє особливий японський стиль управління для якого характерні наступні риси:

1. Довічний найм та прагнення ототожнити працівника з організацією.
2. Ретельно розроблений порядок найму та просування кар'єрними сходами.
3. Системний підхід до управління якістю.
4. Система управлінського контролю.
5. «Порядок – перш за все» [4].

Отже, дослідження показали, що японська модель менеджменту демонструє підходи до організації управління, які базуються на національних особливостях, традиціях, культурі.

2.3. Західноєвропейська модель менеджменту

Західноєвропейській моделі менеджменту притаманна розвинена соціальна відповідальність. Для цієї моделі характерними є мультидивізіональні організаційні структури управління, підвищення ролі людського фактора в управлінні та у виробництві, розвинене лідерство в колективі, м'які методи впливу на підлеглих [22].

В кожній європейській країні ця модель менеджменту має свої національні особливості. Дослідження проведемо на основі німецької моделі управління.

Основи німецького менеджменту закладені вченим-економістом Максом Вебером у 20-х роках XX століття, який є основоположником теорії бюрократії [26].

Сучасна німецька модель менеджменту сформувалася у середині 60-х років XX століття та отримала назву «модель Гарцбурга» [24].

«Модель Гарцбурга» базується на:

1. Принципі делегування відповідальності кожній посадовій особі, яка здатна приймати рішення та нести відповідальність. Тому застосування працівником оберненого делегування розцінюється як його некомпетентність.

2. Працівники зобов'язані консультувати керівника, якщо виникла ситуація коли він повинен прийняти рішення щодо сфери діяльності працівника.

3. Зростанні значення горизонтальної інформації для покращення виконання завдання працівниками. Швидкий обмін інформацією покращує ефективність роботи підрозділу.

4. Повазі до самостійності співробітника в діях і прийнятті рішень.

5. Наданні свободи співробітникам зі сторони керівника в межах їхніх завдань та компетенцій [24].

Німецька модель менеджменту формує особливе ставлення до критики:

– критика є невід'ємним обов'язком кожного керівника та не може делегуватися підлеглим;

– критика дозволяється лише стосовно підлеглого, який безпосередньо підпорядковується конкретному керівнику;

– критика повинна здійснюватися лише віч-на-віч;

– перш ніж застосовувати критику потрібно вислухати пояснення працівника [24].

Німецька модель менеджменту на центральне місце в організації ставить людину, яка є вільною та розуміє свою відповідальність перед суспільством. Система мотивації в досліджуваній моделі формується на поєднанні стимулювання праці та соціальних гарантій [2].

Особливостями німецької моделі менеджменту можемо вважати:

1. Професійне навчання. Освіта у Німеччині вважається однією з кращих у Європі, стимулює підготовку професіоналів.
2. Повага до професіоналів.
3. Великий обсяг повноважень, що досягається розвитком делегування.
4. Лояльність менеджерів, що сприяє розвитку ініціативи, трудової активності.
5. Всебічність якості: у виробництві, логістиці, наданні послуг тощо [26].

Отже, дослідження показали, що німецька модель менеджменту має свої особливості. Дана модель довела свою ефективність, забезпечивши належний розвиток економіки Німеччини.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

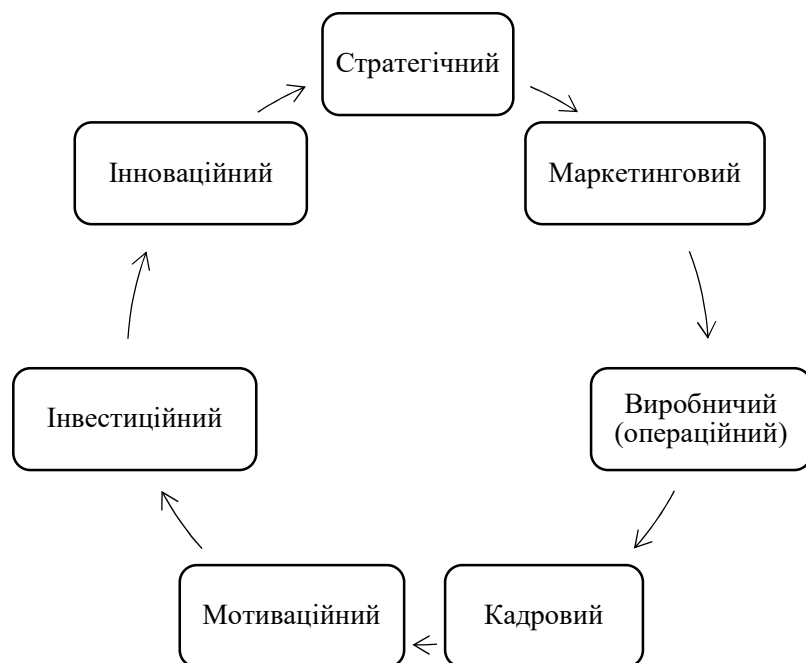
3.1. Характеристики вітчизняної моделі менеджменту

Розвиток менеджменту в Україні почав свій відокремлений розвиток із здобуттям незалежності держави Україна.

Народ України проголосував на референдумі за вихід країни із складу Радянського союзу, чим визначив її прагнення розвивати ринкову економіку.

Підприємницька діяльність, яка заявила про себе на початку 90-х років XX століття, потребувала управлінців, які мали відрізнитися від того типу, який був сформований плановою економікою.

Нові тенденції у вітчизняній економіці призвели до появи функціональних складових менеджменту (рис. 3.1)



Джерело: розроблено автором [21].

Рис. 3.1. Функціональні складові сучасного менеджменту в Україні

Модель менеджменту в Україні формувалася на основі управлінської моделі, яка була отримана у спадок від командно-адміністративної економіки Радянського Союзу, та характеризувалася:

- високим ступенем протекціонізму (від 10% до 30%);
- значною кількістю дозволів для бізнесу;
- значним ступенем корупції у державних структурах;
- втручанням держави у регулювання економіки;
- значним втручанням держави у банківську сферу;
- наявністю обмеження інвестиційної політики в державі;
- політичною нестабільністю;
- значним податковим навантаженням;
- високим рівнем інфляції;
- значним контролем цін;
- відсутністю ефективного механізму захисту прав інтелектуальної власності [20].

На думку дослідників, на сучасному етапі розвитку, в Україні існує три моделі менеджменту:

1. Перша модель є моделлю менеджменту радянського часу. Така модель менеджменту збереглася на державних підприємствах, міністерствах, відомствах, органах місцевого самоврядування, приватних фірмах, якими керують керівники старої формації.

2. Друга модель є моделлю менеджменту здорового глузду, який розвивається в сучасних приватних фірмах. Керівники таких підприємств мають вищу освіту, але ця освіта не є економічною чи управлінською.

3. Третя модель – менеджмент із задатками західноєвропейського, який поширюється в результаті співпраці із європейськими компаніями.

Керівники таких фірм мають економічну, управлінську освіту, яку вони здобували у вітчизняних вищих навчальних закладах чи за кордоном та розуміють,

що менеджмент – це управлінські відносини, які формуються в колективі на основі співпраці із підлеглими, розвитку корпоративної культури, формуванні дієвої системи мотивації праці та формуванні соціальної відповідальності організації перед найманими працівниками, державою, громадськістю [24].

Формування сучасної моделі менеджменту в Україні має певні труднощі, які пов'язані з такими проблемами:

1. Низький рівень економічної підготовки управлінців, що негативно впливає на ефективність визначення цілей організації. Такі керівники не розуміють сутності дії чинників зовнішнього середовища, ігнорують об'єктивний характер їхнього впливу на організацію, що призводить до її банкрутства та ліквідації. Організація під таким керівництвом є негнучкою та має низьку конкурентоспроможність.

2. Низький рівень юридичної підготовки керівників, які часто не розуміють міри своєї відповідальності при порушенні трудового, податкового законодавства.

3. Ігнорування з боку керівників ініціативи підлеглих та орієнтація лише на командну систему. Такі підприємства втрачають фахівців, які здатні здійснювати зміни в організації, що негативно позначається на конкурентних перевагах підприємства [20].

4. Боязнь значної частини менеджерів делегувати повноваження підлеглим, намагання всі проблеми вирішити самотійно та всіх проконтролювати. Такому керівнику не вистачає часу на вирішення стратегічних питань, тому що його час з'їдає рутинна робота.

5. Боязнь залучати підлеглих до управління не дає можливість в повній мірі скористатися їхніми знаннями та досвідом роботи.

6. Недотримання менеджерами взятих зобов'язань перед партнерами, недотримання норм ділової етики, порушення правил здійснення бізнес-операцій негативно впливає на ділову репутацію.

7. Незнання основ мотиваційного менеджменту, невміння створити дієву систему стимулювання праці впливає на ефективність праці.

8. Недостатній рівень механізації, автоматизації, комп'ютеризації виробничих та управлінських процесів знижує продуктивність праці персоналу, є перешкодою при обміні інформації, що впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

9. Незнання керівниками сучасних методів управління, які базуються на аналізі, моделюванні призводить до того, що багато управлінців при прийнятті управлінських рішень користуються інтуїтивними методами, що погіршує ефективність управління.

10. Невміння будувати ефективні комунікації в організації, що стає причиною низької ефективності трудового колективу.

11. Низький рівень стратегічного мислення керівників призводить до того, що на підприємстві не приділяється належної уваги розвитку стратегічного планування, маркетингового стратегічного планування, що впливає на ринкові позиції підприємства на ринку, може призвести до втрати цільових ринків [2, 15, 22].

На нашу думку, формування сучасної моделі менеджменту здійснюється під впливом не лише внутрішніх чинників, які формуються всередині організації та пов'язані із рівнем підготовки менеджерів та підлеглих, а на її становлення значний вплив здійснюють чинники зовнішнього середовища

Вважаємо, що серед зовнішніх чинників, найбільш важливими є:

1. Політико-правові чинники: політична стабільність в суспільстві, що передбачає вибір напрямку руху країни; рівень сформованості законодавчої бази, яка регулює економічні процеси в країні; рівень сформованості судової системи, яка створює можливості підприємцям захищати свої інтереси в суді, сформованість системи оподаткування, яка має бути спрямована на підтримку підприємницької діяльності; рівень сформованості антимонопольного законодавства.

2. Економічні: рівень заробітної плати, доходи населення, рівень інфляції, рівень ставок банків на кредитні ресурси.

3. Соціально-культурні: норми моралі, яких притримуються в суспільстві, традиції, освітній рівень населення.

4. Технологічні: рівень розвитку науково-технічного прогресу, який впливає на технології виробництва, формування рівня автоматизації, якість виготовленої продукції.

Проведені нами дослідження показали, що модель менеджменту в Україні перебуває на стадії формування та є молодшою порівняно із американською, японською, європейськими моделями.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення процесу формування вітчизняної моделі менеджменту

Для вдосконалення процесів формування вітчизняної моделі менеджменту, необхідно більш глибоко вивчати досвід формування менеджменту в економічно розвинених країнах.

Формування ділових стосунків із суб'єктами господарювання інших країн створить можливість доступу до їхнього досвіду управління.

Проведені нами дослідження показали важливість чинника персоналу для забезпечення ефективного менеджменту організації, тому вітчизняним суб'єктам господарювання необхідно шукати можливості для вкладання коштів у кадрову складову свого розвитку: інвестувати в навчання фахівців у кращих бізнес-школах, університетах світу, розробляти програми підвищення кваліфікації персоналу.

Вважаємо, що сучасна модель вітчизняного менеджменту повинна формуватися в умовах розуміння важливості:

- організаційної та корпоративної культури;

- організаційної поведінки;
- створення дієвої системи мотивації, яка дасть можливість об'єднати інтереси організації з інтересами працівника;
- стратегічного управління, яке створить можливості для розуміння перспектив розвитку ринкових чинників;
- маркетингу як філософії сучасного бізнесу, що створить можливості для посилення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- антикризового менеджменту, який допоможе запобігти банкрутству підприємства, через нейтралізацію чинників які приводять до цього стану;
- організації дієвого інформаційно-комунікаційного процесу, що сприятиме вдосконаленню управління та пришвидшить прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- застосування сучасних технологій управління, які базуються на автоматизації та компютиризації.

ВИСНОВОК

Проведені нами дослідження в даній курсовій роботі принципів менеджменту та особливостей американської, японської, західноєвропейської моделі менеджменту дають можливість зробити висновок про те, що світовий менеджмент розвивається на основі науки менеджменту, започаткування якої було зроблено такими теоретиками як Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Е. Мейо, П. Друкер та ін.

Важливою складовою теорії менеджменту є принципи управління, що представляють об'єктивно обгрунтовані правила, дотримання яких забезпечить ефективний розвиток організації.

Принципи менеджменту допомагають менеджерам розробляти обгрунтовані цілі управління, формувати організаційну структуру управління, будувати взаємозв'язки в організації, вибирати методи впливу на підлеглих, створювати дієву систему спонукання до праці.

Принципи управління вказують менеджерам шлях до формування результативного стилю керівництва.

Принципи менеджменту є результатом розвитку теорії менеджменту.

Принципи розвитку управління виробничим процесом були сформовані Фредеріком Тейлором, який в процесі організації управління зрозумів ключові моменти, які здатні забезпечити ефективність виробництва: нормування витрат матеріалів та інструментів; стандартизація робочих місць та інструментів; точний облік робочого часу на операцію; хронометраж трудових процесів; контроль за виконанням операцій; диференційована оплата праці.

Принципи Фредеріка Тейлора розвивалися іншими теоретиками школи наукового управління. Генрі Форд вдосконалив ці принципи, застосувавши їх у конвеєрному масовому виробництві.

Принципи адміністративного управління були розроблені Анрі Файолем, основними з яких є: адміністрування як основна функція управління; влада має

базуватися на авторитеті керівника; єдиноначальність; дисципліна; єдність керівництва; підпорядкування інтересів працівників інтересам організації; ієрархія управління; справедливість оплати і винагороди тощо.

Принципи менеджменту розвивалися разом із вдосконаленням положень менеджменту. На сучасному етапі розвитку управління діють сучасні принципи управління.

В основі принципів управління є закони менеджменту.

На основі принципів управління сформувалися моделі менеджменту, найбільш відомими з яких є американська, японська, західноєвропейська.

Ці моделі мають відмінності, тому що вони формувалися у специфічних умовах розвитку своїх країн.

Визначальними особливостями американської моделі менеджменту є індивідуалізм у прийнятті рішень, у відповідальності, підходах до контролю та досягненні цілей організації.

Японська модель менеджменту базується на принципі колективізму: групове управлінське рішення; колективна відповідальність групи; групові форми контролю; стиль керівництва, який орієнтований на групу тощо.

Західноєвропейська модель менеджменту має ознаки як американської так і японської моделей.

Вітчизняна модель менеджменту є такою, що формується. Недоліком є те, що вона увібрала в себе підходи до управління, які були в Радянському Союзі. Проте на сучасному етапі, коли зроблений вибір європейського розвитку, українська модель менеджменту має перспективи сформуватися під впливом західноєвропейської, японської, американської моделей та стати прогресивною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюрчак Н. Харизматична влада у концепції Макса Вебера / Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. – 2022. – № 5.
[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2435/2906>
2. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 10. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf
3. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
4. Глуха Г. Я. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. – Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 72 с.
5. Гранько О. Кайдзен и Total Quality Management. Японський метод управління
[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html>
6. Коваленко Є. Я. Культура наукової організації праці та управління як основа індустріального життєстрою суспільства // Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури. – 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2054/kovalenko_article.docx?sequence=1&isAllowed=y
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.

8. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
9. Лучинець О. Р. Інструментарій японського підходу до управління якістю промислового підприємства / О. Р. Лучинець, Ю. П. Воржакова[Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///C:/Users/Maup37/Downloads/279673-644760-1-10-20230519.pdf>
10. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.
11. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.
12. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. – К. : Видавництво КНЕУ, 1996. – 78 с.
13. Піддубна Л. І. Міжнародний менеджмент : конспект лекцій / Л. І. Піддубна, К. В. Іванієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 178 с.
14. Принципи Генрі Форда : як працювати з людьми і досягати успіху. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://simya.com.ua/prynczypy-genri-forda-yak-praczyuvaty-z-lyudmy-i-dosyagaty-uspihu/>
15. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
16. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
17. Словник української мови[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://slovnyk.ua/index.php>
18. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.

- 19.Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи / Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 21. [Електронний ресурс]. Режим доступу: file:///C:/Users/Maup37/Downloads/Inv+21+2024_St21.pdf
- 20.Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства // Інноваційна економіка. – 2020. – № 5-6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/632/700>
- 21.Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін. – К. : МАУП, 2007. – 632 с.
- 22.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
- 23.Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. – К. : Знання, 2002. – 583 с.
- 24.Щокін Г. В. Менеджмент : навч. посібник. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
- 25.Щокін Г. В. Менеджмент : понятійно- термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
- 26.Шоробура І. М. Сучасні моделі міжнародного менеджменту // Інноваційна педагогіка. – 2023. – Випуск 58[Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/58/part_2/30.pdf
27. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.