

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 7 / 2024 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/vybor-i-razrabotka-modeli-upravleniya-na-osnove-sravnitelnoj-harakteristiki-naczionalnyh-sistem-menedzhmenta/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vybor-i-razrabotka-modeli-upravleniya-na-osnove-sravnitelnoj-harakteristiki-naczionalnyh-sistem-menedzhmenta/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 005:338.3

DOI: 10.54861/27131211\_2024\_7\_31



## ВЫБОР И РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ НАЦИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

*Мохи Э.Х., директор, Филиал АО «ЛЦ ЯТЦ», г. Каир, Египет; аспирант,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
г. Нижний Новгород, Россия*

*Яшин С.Н., доктор экономических наук, профессор, Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
г. Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация.** Целью данной статьи является разработка модели управления, сформированной на основе сравнительного анализа американской, азиатской, европейской и российской национальных моделей менеджмента. Актуальность поставленной цели исследования обусловлена тем, что для российской управленческой практики характерными являются реализация продукции низкого качества, использование инструментов агрессивного маркетинга без должного учета интересов потребителя, отсутствие продуманных систем принятия решений в области управления. Как показал анализ, российская система управления характеризуется ситуативностью и нестабильностью, что обуславливает необходимость ее совершенствования в контексте потребностей современной экономики. Результатом исследования является предложение смешанной системы менеджмента, сочетающий в себе наиболее успешные элементы американской, азиатской, европейской и российской систем. Предлагаемая авторами смешанная система управления направлена на повышение качественных, а не количественных показателей (японская модель), обеспечивать гибкость и динамичность (российская модель) и привлекать к руководству профессионалов (европейская модель). Смешанная модель менеджмента представляется идеальной, так как она учитывает положительные аспекты различных национальных систем, исключая их недостатки. Такая модель наиболее соответствует современным требованиям государства и общества, сочетая в себе лучшие управленческие практики.

**Ключевые слова:** российская модель менеджмента, американская модель менеджмента, европейская модель менеджмента, азиатская модель менеджмента, смешанная модель менеджмента.

## SELECTION AND DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL BASED ON COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF NATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS

*Mokhi E.H., Director, Branch of JSC «LC NFC», Cairo, Egypt; postgraduate student, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russia*

*Yashin S.N., Doctor of Economics, Professor, Lobachevsky Nizhny Novgorod State University, Nizhny Novgorod, Russia*

**Abstract.** The purpose of this article is to develop a management model based on a comparative analysis of American, Asian, European and Russian national management models. The relevance of the research goal is due to the fact that Russian management practice is characterized by the sale of low-quality products, the use of aggressive marketing tools without due consideration of consumer interests, and the lack of well-thought-out decision-making systems in the field of management. As the analysis showed, the Russian management system is characterized by situationality and instability, which necessitates its improvement in the context of the needs of the modern economy. The result of the research is the proposal of a mixed management system that combines the most successful elements of the American, Asian, European and Russian systems. The mixed management system proposed by the authors is aimed at improving qualitative rather than quantitative indicators (the Japanese model), providing flexibility and dynamism (the Russian model) and attracting professionals to the leadership (the European model). The mixed management model seems to be ideal, as it takes into account the positive aspects of various national systems, excluding their disadvantages. This model best meets the modern requirements of the state and society, combining the best management practices.

**Keywords:** Russian management model, American management model, European management model, Asian management model, mixed management model.

*JEL classification: M11, M21, G30.*

**Для цитирования:** Мохи Э.Х., Яшин С.Н. Выбор и разработка модели управления на основе сравнительной характеристики национальных систем менеджмента // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 31–44. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_7\_31.

Статья поступила в редакцию: 29.06.2024 г. Одобрена после рецензирования: 07.07.2024 г. Принята к публикации: 07.07.2024 г.

**For citation:** Mokhi E.H., Yashin S.N. Selection and development of a management model based on comparative characteristics of national management systems // Progressive Economy. 2024. No. 7. pp. 32–44. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_7\_31.

The article was submitted to the editorial office: 29/06/2024. Approved after review: 07/07/2024. Accepted for publication: 07/07/2024.

## Введение

В условиях динамично меняющегося информационного общества и роста требований к управленческим практикам возникает необходимость пересмотра и обновления существующих моделей менеджмента. Управление приобретает социальный характер, причем степень ответственности при реализации разного рода управленческих действий распределяется на всех субъектов процесса управления, в результате чего актуализируется научная проблематика, связанная с пересмотром роли руководителя [4]. Существуют и иные критерии, по которым классические модели менеджмента уже не могут быть актуальными на современном этапе. Например, работники ожидают более гибких условий труда, большего участия в принятии решений и более значимого признания их вклада [12], в связи с чем классические модели, основанные на жесткой иерархии и централизованном принятии решений, постепенно утрачивают свою эффективность. Таким образом, целью данной статьи является разработка модели управления, сформированной на основе сравнительного анализа национальных моделей менеджмента: американской, азиатской, европейской и российской. Актуальность поставленной цели обусловлена тем, что российская модель управления нуждается в пересмотре и модернизации. Современные предприятия должны ориентироваться на более гибкие, эффективные и мотивирующие подходы, которые учитывают потребности сотрудников и динамику рынка.

## Обзор литературы

Проблема разработки моделей управления рассматривается современными учеными-экономистами. Например, О.А. Королева и Д.А. Феоктистов в научном исследовании анализируют процессы становления и развития национальных моделей менеджмента. В частности, авторы акцентируют внимание на том, что в настоящее время наиболее актуальным представляется создание такой универсальной метатеории, в основу которой легли бы не только знания в области управления, но также эффективные системы методов социологических, психологических, экономических, а также технических наук [8]. Однако анализ научной статьи позволяет прийти к выводу, что внедрение данной модели в современную российскую практику управления не представляется реальным, поскольку требуется система менеджмента, которая позволила бы сформировать четкие границы для дальнейшего развития управленческой модели.

С точки зрения достижения поставленной цели исследования, интерес представляют научные результаты, полученные в статье М.Ю. Маковецкого и Д.В. Рудакова. Авторы обращают внимание на отсутствие в опыте российской модели инструментов зарубежного опыта, интереса к мировым трендам. Иными словами, речь идет об отставании российской системы управления от аналогичных зарубежных практик [10]. Б.Б. Емельянов, С.Н. Яшин, а также Н.Р. Николаев исследуют проблематику управления персоналом в современных организациях с целью повышения организационной эффективности. В статьях авторов отмечается возрастание важности

межличностной коммуникации как неотъемлемого элемента управления [4; 12]

В.В. Макаров и О.В. Волчик исследуют возможности адаптации зарубежной практики менеджмента к российским реалиям. Показано, что повышение скорости принятия управленческих решений, а также улучшение качества менеджмента бизнес-процессов предприятий в различных отраслях экономики может быть достигнуто за счет внедрения цифровых стандартов управления [9]. К.Е. Марин на основе исследования приходит к выводу о необходимости внедрения систем, обеспечивающих взаимодействие менеджмента и цифровых инструментов с целью повышения уровня информированности организационно-управленческого аппарата и роста эффективности организационной системы [11].

Анализ научных источников показал, что современные модели менеджмента нуждаются в обновлении и актуализации, что обуславливает теоретическую значимость исследования, направленного на разработку качественно новой модели, основываясь на имеющемся позитивном опыте.

### **Материалы и методы**

Материалами для подготовки настоящего исследования стали научные труды отечественных ученых-экономистов, среди которых, в частности, работы таких авторов, как С.Р. Бойков, В.В. Филатов, В.Ю. Мишаков [1], С.М. Веселов, М.М. Кокорин [2], Н.М. Калинина, Е.В. Храпова [6], О.Ю. Артемов, Н.В. Овчинникова [13] и др. В ходе достижения цели исследования авторами были применены следующие методы теоретического уровня научного познания: сравнительный (для проведения сравнительного анализа национальных моделей менеджмента), собственно, аналитический, методы индукции и дедукции, исторический метод, а также моделирование. Основой для разработки собственной уникальной модели менеджмента послужило аналитическое исследование четырех действующих в настоящее время национальных моделей менеджмента, каждая из которых зарекомендовала себя как особая, отличающаяся преимущественными характеристиками [1].

### **Результаты и обсуждение**

Методы и критерии анализа позволяют сделать вывод о необходимости пересмотра существующих моделей менеджмента, в связи с чем рассмотрим особенности американской, азиатской, европейской и российской моделей управления, выделив их основные преимущества и недостатки в контексте современных требований.

Американский менеджмент переживал свое становление в условиях разделения труда, формирования должностей наемных менеджеров, а также установления профильных норм и стандартов. В этот период в стране происходил уход от частной собственности к корпоративной, формировалась определенная иерархическая структура, в рамках которой реализация конкурентной борьбы была невозможной. Большую значимость приобрел менеджер как сотрудник, обладающий выдающимися деловыми и профессиональными качествами в управлении. Основы и ключевые

особенности американского менеджмента можно найти в системных научных трудах исследователя Ф. Тейлора, который считается создателем и одним из наиболее важных авторов менеджмента как науки. Например, это его известные работы «Цеховое управление» (1903), «Система кусочных расценок» (1895), «Основы научного менеджмента» (1911) и другие [1; 5].

Рассмотрим основные отличительные характеристики американской модели менеджмента:

- менеджмент рассматривается как система практических методов и инструментов, мероприятий, включающая совокупность определенных способов реализации управленческих действий, применяемых в реальной жизни;

- менеджмент основан на четко сформулированных научных принципах, на базе которых и происходит применение вышеуказанных инструментов;

- одновременно с производственными процессами для экономики также важен и человеческий капитал, труд, который необходимо грамотно организовывать, формируя определенную систему управления ресурсами [5].

Характеристиками современной американской системы менеджмента являются ориентированность на потребительские запросы и интересы, рассмотрение человеческого капитала как важного экономического ресурса, использование в управлении и «кнутов», и «пряника», а также категорическое неприятие смешения профессиональных и личных интересов [2; 8].

Таким образом, несмотря на явную ориентацию на человека и от человека, американская модель менеджмента устанавливает определенные ограничения, стараясь «не переходить границы» и сохранять профессиональную дистанцию. Самое важное и одновременно сложное в этом контексте – это поддержание баланса, который может эффективно выдерживать только компетентный руководитель.

Обратимся далее к азиатской системе управления. Среди ряда государств Азии в данном отношении существенным образом выделяется Япония, поскольку именно японские методики и инструменты менеджмента используются многими странами азиатского мира в качестве эталона [8]. Японская модель менеджмента формировалась под влиянием местных исторических, культурных, национальных особенностей, поэтому японский инструментальный значительно отличается от американской или европейской моделей. Именно по этой причине сравнивать представленные модели крайне сложно, ведь их невозможно привести к единому знаменателю, так как модели располагаются «в разных плоскостях». Например, в отличие от американской модели, японская ориентирована не на конкретного человека, а на весь коллектив в целом. Даже исключительно личные качества (например, чувство долга) в японской системе управления «привязаны» к потребностям коллектива. Движущей силой производства здесь считается не конкретный сотрудник, а коллектив предприятия в целом, что оказывает влияние и на конечную цель эффективного управления: так, в Японии главной целью

управления считается повышение качества трудовой деятельности, в Америке и Европе – увеличение прибыли [3].

Японский специалист-управленец Х. Йосихара отмечает шесть ключевых признаков местной модели менеджмента. Во-первых, для японской модели характерен институт пожизненного найма, под которым понимается максимально возможная гарантированность для каждого сотрудника того, что он будет занят, пока сам не решит уйти на пенсию. Внедрение систем пожизненного найма обеспечивает стабильную занятость конкретному человеку, а также дает предприятию гарантии в обеспечении профессиональными кадрами. Во-вторых, отличительной особенностью является непрерывное обучение сотрудников, сущность которого состоит в том, что люди продолжают свое обучение в течение всей жизни вне зависимости от возраста, потребность повышения квалификации в рамках профессии и т.д. Практика непрерывного обучения активно заимствуется из японской модели менеджмента и в настоящее время приобретает широкое распространение по всему миру, поскольку научно-технический процесс обуславливает необходимость постоянной адаптации навыков к потребностям экономики. Можно сказать, что именно японская модель менеджмента привела к высокой степени актуальности практик непрерывного обучения сотрудников. В-третьих, японский работодатель ориентирован в большинстве своем именно на собственных сотрудников, а не на так называемых «трудовых мигрантов», таким образом, в Японии создаются благоприятные условия для обеспечения высокой занятости населения [3].

В-четвертых, для японской модели наиболее актуальны коллегиальные решения, командная работа и коллектив являются более важными, чем индивидуальные достижения и единоличные решения. В-пятых, прослеживается ориентированность на постоянное совершенствование и повышение качества производственных процессов – «кайдзен». «Кайдзен» рассматривается как одна из наиболее известных характеристик японского менеджмента, которая означает регулярную работу японских управленцев на повышение качества менеджмента, на улучшение контрольных процессов и пересмотр управленческих инструментов. В-шестых, следует говорить о системном, комплексном подходе к производственным процессам в японской системе менеджмента. Японские компании отдают предпочтение достижению долговременного результата, в отличие от краткосрочного, и готовы применять для этого максимально имеющийся объем ресурсов [3; 8].

Таким образом, подводя итог анализу японской модели менеджмента, можно сделать вывод о том, что японский менеджмент – это четко слаженный, единый в работе механизм, который ставит перед собой преимущественно долгосрочные цели. Управленческая деятельность в японской модели тщательно продумана, ориентирована на высокое качество и долгосрочный результат.

Проанализируем далее европейскую модель менеджмента, которая в различных формах применяется в большинстве стран Западной Европы.

Европейский опыт привлекает внимание исследователей и часто становится предметом изучения в научных работах, а одной из причин такого интереса является разнообразие управленческих практик, применяемых в разных странах. Сегодня европейская модель менеджмента представляет собой обобщенное понятие, включающее в себя национальные модели управления различных европейских государств. Каждая из этих моделей достаточно самостоятельна и уникальна, однако у них есть общие черты, обусловленные тем, что экономики европейских стран функционируют в рамках единого интеграционного пространства с относительно общим правовым регулированием (Европейский Союз) [5].

Единое экономическое пространство оказывает значительное влияние на формирование европейской системы менеджмента и придает ей определенные уникальные особенности. В итоге можно говорить о том, что европейская система менеджмента является как уникальной самостоятельной моделью, так и совокупностью внутренних самостоятельных элементов.

Перечислим основные характеристики европейской модели управления. Во-первых, данной модели менеджмента присуще четкое разделение ответственности между менеджерами и рабочими, трудовые обязанности и ответственность ясно разграничены. Также стоит отметить существование четкой иерархической структуры, где оплата труда напрямую зависит затрачиваемых усилий и достигаемых результатов, что создает дополнительные стимулы для достижения высоких показателей [1; 3]. Еще один важный признак рассматриваемой модели – это высокий уровень профессионализма сотрудников, который выражается в том, что в каждой отдельной области производства должны работать профессионалы, особенно это касается узких областей.

Кратко перечислим также некоторые иные важные характеристики европейской модели управления:

- активное внедрение современных технологий, методик и актуальных инструментов в процессы производства и управления;
- руководитель – это профессионал, обладающий высоким уровнем квалификации и профессиональных компетенций;
- главным результатом производственного процесса выступают повышение скорости экономической деятельности, а также рост количественных показателей, отражающих результативность предприятий;
- сотрудники обладают высоким уровнем трудовой мобильности, а трудовая занятость ориентирована преимущественно на краткосрочный временной промежуток [2].

Сравнительные характеристики рассмотренных выше американской, азиатской и европейской моделей менеджмента представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Сравнительная характеристика американской, азиатской и европейской моделей менеджмента**

Критерий сравнения	Американская модель	Азиатская модель	Европейская модель
Роль руководителя	Руководитель играет ключевую роль в принятии решений. Руководитель – это лидер и профессионал.	Высокая степень иерархии труда. Важны уважение к руководителю и принятие его авторитета. Руководитель принимает решения единолично.	Акцент на руководителя-лидера, способного вдохновлять и мотивировать остальной коллектив.
Принципы организации труда	Нацеленность на достижение высокой эффективности труда и результата. Допустимы самоуправление сотрудников, важна индивидуальная ответственность.	Ориентир на традиционные ценности (уважение к старшим, долг к семье и обществу), коллективный успех.	Уделяется внимание соблюдению режима рабочего времени, балансу между профессиональным и личным, наличию различных социальных гарантий для сотрудников.
Управление командой	Принципы коллективной работы, разработка совместных инициатив, целеполагание.	Четкая иерархия, где каждый член команды имеет свою роль и обязанности. Руководитель управляет строго.	Актуальна коллективная работа, совместное принятие решений вместе с руководителем
Роль сотрудника	Имеет большую свободу в принятии решений, реализации собственных идей и проектов. Важны личность и индивидуальность.	Важны преданность команде, личный вклад в общее дело, уважение к руководству	Имеют особое значение развитие и мотивация сотрудников, доверительные отношения в команде

*Источник: составлено авторами*

Далее проанализируем российскую модель менеджмента, которая имеет крайне непродолжительную историю развития, но уже обладает некоторыми существенными особенностями по сравнению с рассмотренными выше системами. Очевидным выступает тот факт, что в российской практике менеджмент появился только в 90-е годы XX века, основанием для чего стало

формирование рыночной экономики. Собственно, учитывая цели и задачи реализуемой в СССР административно-командной экономики, менеджмент как таковой ей был не нужен – все возникающие вопросы в одностороннем порядке решал аппарат государственного управления [6; 14]. Именно поэтому историческое развитие менеджмента в России характеризуется лишь несколькими десятилетиями, однако и за данный промежуток времени российской управленческой практике удалось во многом преуспеть. Рассмотрим российскую модель менеджмента более подробно.

Наиболее распространенной точкой зрения в современной науке управления выступает наличие 3 различных подходов к российскому менеджменту как таковому. Первый подход ориентирован преимущественно на коммерческие организации, и в его основе заложен принцип простоты. По сути, ключевой целью реализации совокупности управленческих действий в данном случае выступает стремление определить и эффективно реализовать методики достижения экономической эффективности. Здесь нельзя говорить о каких-либо уникальных, профильных инструментах менеджмента, о продуманной управленческой политике, о высоком качестве реализуемых решений и т.д. [10]. Однако, несмотря на очевидные недостатки, такая система менеджмента ввиду приведенных особенностей отличается динамичностью, гибкостью, стремительностью в принятии решений, а также определенной неформальностью, которая выражается, например, в процессе документооборота.

Второй подход ориентирован в значительной степени на зарубежные компании, действующие на территории России. Здесь, напротив, можно наблюдать высокий уровень инноваций, современные технологии, а также широкий разнообразный набор различных управленческих инструментов. Но все применяемые методы управления заимствуются из зарубежной практики организаций, в которых подобная модель применяется [10]. Современные авторы акцентируют внимание на том, что для российских компаний представляется крайне проблематичным выход на международный уровень ввиду того, что отечественный рынок недостаточно привлекателен для инвесторов международного уровня.

Третий подход к пониманию российской модели менеджмента представляет собой сочетание немецкой и американской школ менеджмента, характерных для 70-х и 80-х годов прошлого столетия. Исследователи называют эту систему «советской», поскольку основные ее характеристики и элементы были сформированы еще в период СССР. Данная модель управления характеризуется низким уровнем удовлетворенности сотрудников и общей производительности труда, а также значительными бюджетными затратами. Современные организации, стремящиеся к эффективности, не могут полагаться на такие методы, поскольку они не соответствуют современным стандартам и требованиям рынка. Для повышения конкурентоспособности и достижения высоких результатов необходимо переходить к более современным и гибким моделям управления [13].

Сравнительная характеристика вышеописанных трех подходов к пониманию российской системы менеджмента представлена в таблице 2.

**Таблица 2**

**Сравнительная характеристика подходов к пониманию российской системы менеджмента**

Критерий	1-ый подход	2-й подход	3-й подход
На кого ориентирован	Коммерческие организации	Зарубежные компании, действующие на территории России	Широкий круг участников
Краткая характеристика	В основе – принцип простоты. Цель – стремление определить и эффективно реализовать методики достижения экономической эффективности	Заимствуется из зарубежной практики, наиболее современный и актуализированный из представленных	Сочетание немецкой и американской школ, только периода 70-х и 80-х годов XX века, «советская» модель
Недостатки	Отсутствие уникальных, профильных инструментов менеджмента. Отсутствие продуманной управленческой политики. Низкое качество реализуемых решений	Представляется крайне проблематичным выход организаций на международный уровень	Низкий уровень производительности труда с одновременными значительными бюджетными затратами
Достоинства	Динамичность, гибкость, стремительность в принятии решений, определенная неформальность	Высокий уровень инноваций, современные технологии, широкий разнообразный набор различных управленческих инструментов	Административный способ управления, высокая степень формализации, низкий уровень свободы и креативности

*Источник: составлено авторами*

Все три представленных выше подхода имеют схожие черты, что выражается, например, в реализации товаров или продукции низкого качества, в использовании инструментов агрессивного маркетинга без детального учета

интересов потребителя. В большинстве случаев в российской управленческой практике нет какой-либо продуманной, сложной системы управленческих действий, все очень ситуативно, а потому нестабильно. Тем не менее позитивные черты у российского менеджмента все же есть. Например, среди таковых можно выделить высокую степень актуализации, динамичность и гибкость, наличие множества заимствованных из зарубежной практики инструментов (что, однако, не говорит о высокой степени эффективности их применения на практике), а также иные. Кроме того, нужно отметить, что российская модель менеджмента в настоящее время находится на стадии своего формирования, переосмысления и актуализации [14].

Итак, на основании презентованного выше сравнительного анализа представляется актуальным разработка следующей модели менеджмента, которую можно назвать смешанной, то есть сочетающей в себе элементы различных национальных и не только управленческих систем.

Прежде всего, в центр такой модели должен быть поставлен сотрудник, то есть человек, но с одновременным соблюдением баланса (американская модель) [2]. Это важно, поскольку эффективность деятельности коллектива в целом как единого механизма зависит от качества работы каждого его отдельного элемента. Мотивация одного сотрудника, в конечном итоге, может качественным образом повлиять на действенность всего коллектива в целом, одновременно провал в мотивации конкретного специалиста несет опасность для эффективности всей системы. Адекватным представляется достижение грамотного баланса между профессиональным и личным подходами к статусу сотрудника. То есть требуется учитывать личные достижения, поддерживать мотивацию, и одновременно не допускать пересечения между профессиональным и личным. Так, на эффективности одного конкретного сотрудника в дальнейшем можно грамотно построить деятельность всей модели в целом.

Кроме того, требуется уделить внимание коллективу как таковому. Здесь речь идет о выстраивании эффективной коммуникации, успешном целеполагании, уделении внимания командообразованию и ряду других аналогичных аспектов [4]. Требуется обеспечить понимание и дружелюбную атмосферу в коллективе, наличие определенной команды, где каждый четко осознает свою роль и значимость в достижении единой цели (японская модель). Опять же, необходимо достижение грамотного баланса между интересами коллектива в целом и каждого конкретного сотрудника, в частности [12].

Также следует обратить внимание на следующие характеристики смешанной системы: направленность на повышение качественных, а не количественных показателей (японская модель), обеспечение гибкости и динамичности системы (российская модель), привлечение к руководству только профессионалов дела (европейская модель) и ряд иных принципов, представленных в таблице 3.

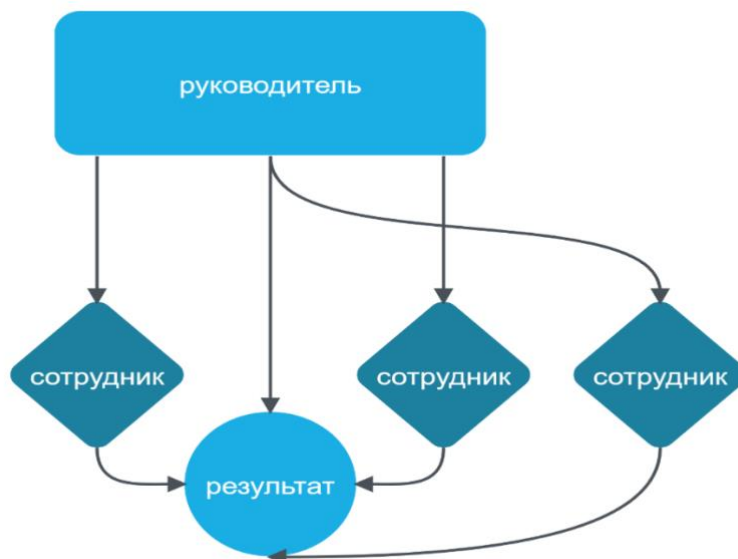
**Таблица 3**

**Общая характеристика смешанной модели управления**

Критерий	Характеристика	Первоисточник
Требования к результату	направленность на повышение качественных, а не количественных показателей	японская модель
Реакция на вызовы	обеспечение гибкости и динамичности системы	российская модель
Роль руководителя	привлечение к руководству только профессионалов дела	европейская модель
Управление командой	наличие команды, где каждый четко осознает свою роль и значимость в достижении единой цели	японская модель
Роль сотрудника	в центр модели должен быть поставлен сотрудник, но с одновременным соблюдением баланса	американская модель

*Источник: составлено авторами*

В конечном итоге, смешанная модель менеджмента представляется своего рода «идеальной», поскольку основана на качественных преимущественных показателях, учитывает негативный управленческий опыт и фактически исключает его. Именно смешанная модель менеджмента представляется наиболее актуальной и соответствующей характеристикам современных государства и общества, поскольку сочетает в себе позитивные свойства преимущественных национальных систем менеджмента (рис. 1).



**Рис. 1. Смешанная модель менеджмента**

*Источник: составлено авторами*

Таким образом, представленная модель управления, включающая лучшие практики анализируемых систем, будет способствовать улучшению управленческих процессов в российской и международной практике

### Заключение

В заключении данного исследования обозначим ключевые итоги. Так, показано, что в настоящее время возникает необходимость качественной актуализации и обновления действующих национальных моделей менеджмента. Обосновано, что одной из таких моделей может быть представленная в настоящем исследовании система, которая носит свое название «смешанная» и включает позитивный опыт управленческой деятельности различных моделей менеджмента. В данной модели и руководитель, и каждый из сотрудников совместно движутся в направлении к результату, стремясь к высокому качеству и профессионализму. Достоинством предложенной модели управления является тот факт, что в основе смешанной модели лежат элементы наиболее распространенных национальных моделей менеджмента с позиции их отношения к человеческому капиталу. Подобная модель характеризуется высоким потенциалом с точки зрения совершенствования систем управления на российских предприятиях.

### Литература

1. Бойков С.Р., Филатов В.В., Мишаков В.Ю. Обзор зарубежных моделей менеджмента: Актуальные проблемы экономики, коммерции и сервиса: сборник научных трудов. М.: Изд-во ФГБУ ВО РГУ им. А.Н. Косыгина, 2020. С. 6–12.
2. Веселов С.М., Кокорин М.М. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента. URL: [https://kemsmu.ru/science/sci\\_events/Сборник\\_23-24.12.20.pdf](https://kemsmu.ru/science/sci_events/Сборник_23-24.12.20.pdf).
3. Волошин Д.Д. Особенности японской модели менеджмента. URL: [https://na-journal.ru/pdf/nauchnyi\\_aspekt\\_2-2020\\_t2\\_web.pdf](https://na-journal.ru/pdf/nauchnyi_aspekt_2-2020_t2_web.pdf).
4. Емельянов Б.Б., Яшин С.Н. Соционические исследования как инструмент управления персоналом организации // Прогрессивная экономика. 2024. № 1. С. 20–31.
5. Зайнулабидов Ш.М. Сравнение национальных моделей менеджмента // Моя профессиональная карьера. 2020. Т. 1. № 17. С. 104–116.
6. Калинина Н.М., Храпова Е.В. Системная трансформация российской модели менеджмента: сущностно-содержательные параметры и критерии эффективности. URL: <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/AP-2023-03-1.pdf>.
7. Каменева А.Ю., Хохлова Е.В. Национальные модели менеджмента: их преимущества и недостатки: Исследования молодых ученых: материалы студенческой международной научно-практической конференции. Курск, Изд-во филиала БУКЭП, 2022. С. 91–93.
8. Королева О.А., Феоктистов Д.А. Сравнительный анализ моделей управления с позиции особенностей национальных культур: Общество и культура: проблемы, тенденции, перспективы: материалы V Всероссийской

студенческой международной научно-практической конференции. Новосибирск, Изд-во СибГПС, 2020. С. 168–172.

9. Макаров В.В., Волчик О.В. Совершенствование менеджмента бизнес-процессов предприятия на основе современных концепций смарт-стандартизации // Прогрессивная экономика. 2023. № 11. С. 104–121.

10. Маковецкий М.Ю., Рудаков Д.В. Особенности становления российского менеджмента // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. № 17. С. 111–119.

11. Марин К.Е. Взаимодействие алгоритмов и менеджмента: подход к повышению организационной эффективности современных бизнес-структур // Прогрессивная экономика. 2024. № 4. С. 143–159.

12. Николаев Н.Р. Практики управления трудовыми конфликтами в условиях удаленной работы // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 153–161.

13. Овчинникова Н.В., Артемов О.Ю. К вопросу о разработке национальной модели менеджмента: Эффективное управление в целях устойчивого развития. IX Сперанские чтения: сборник статей Серия «Гуманитарные чтения ГУУ-2022». М.: ИЭУиП, 2022. С. 119–125.

14. Филатов В.В., Беспалов В.В., Полянская О.А., Токарева М.В. Сравнительный анализ российской и китайской модели менеджмента // Журнал прикладных исследований. 2022. № 13. С. 147–153.