

УДК 658.153

Куцик В. І.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

к.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Тимків Д. О.,

tymkiwdiana673@gmail.com,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВЛАСТИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

***Анотація.** У статті досліджуються передумови застосування та впровадження міжнародного досвіду управління персоналом на підприємствах України. Метою написання статті є підтвердження необхідності у застосуванні міжнародного досвіду управління персоналом на українських підприємствах. Оцінювання країн та їх успіху в обраній тематиці здійснювалося згідно з індивідуальними економічними показниками, а також розглянуто системи управління країн та вибрано найбільш оптимальні для українських підприємств. Визначено сутність понять "управління" та "персонал". При написанні статті використовувалися різного виду методи, такі як: порівняння для того, щоб виявити та надати оцінку різновиду рис, які будуть здатні адаптуватися до конкретних економічних умов; експертні оцінки для виявлення особливостей менеджменту та його методів, які використовуються іноземними країнами, щоб якісно сформувати власні методи управління на українських підприємствах. Дослідження доводять, що доцільним є використання досвіду систем управління на американських підприємствах, що розглядають працівника як індивідуальність і створюють безліч програм для самовдосконалення, та на японських, які багато вкладають у соціальну сферу та особливі підходи до кожного з працівників. Узагальнено, що адаптацію впровадження одержаних знань краще здійснювати зі сторони особистої орієнтації системи управління персоналом, створення курсів всередині підприємств для постійного навчання та вдосконалення працівників, щоб обмінюватися досвідом із колегами та отримувати віддачу у вигляді позитивних результатів власної діяльності. Доцільне формування корпоративної культури підприємств, яка має створити особливі відносини між персоналом та керівництвом, та створення платформи сприятливого клімату для становлення бізнесу.*

Ключові слова: персонал, міжнародний досвід, менеджмент, підприємство.

Kutsyk V. I.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

Ph.D., Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Tymkiv D. O.,

tymkiwdiana673@gmail.com,

Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

PROPERTIES OF APPLICATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT AT UKRAINIAN ENTERPRISES

***Abstract.** The article examines the prerequisites for the application and implementation of international experience in personnel management in Ukrainian enterprises. The purpose of writing this article is to confirm the need to apply international experience in personnel management in Ukrainian enterprises. The evaluation of countries and their success in the chosen topic was carried out in accordance with their individual economic indicators, as well as considered management systems and selected the most optimal for Ukrainian enterprises. The essence of "management" and "staff" concepts are defined. In writing the article different types of scientific research methods were used such as: comparisons in order to identify and assess the variety of features that will be able to adapt to specific economic conditions;*

expert assessments to identify the features of management and its methods used by foreign countries to qualitatively form their own management methods at Ukrainian enterprises. Researches proves that it is advisable to use the experience of management systems in American companies, which consider the employee as an individual and create many programs for self-improvement as well as in Japanese companies, which invest heavily in social sphere and special approaches to each employee. It is generalized that it is better to adapt the implementation of the acquired knowledge from the individual orientation of the personnel management system, create courses within enterprises for continuous training and improvement of employees to share experiences with colleagues and get a return in the form of positive results. It is expedient to form a corporate culture of enterprises, which should promote special relationships between staff and management as well as create a platform for a favorable business climate.

Key words: personnel, international experience, management, enterprise.

JEL Classification: D21, D81, M12

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-20>

Постановка проблеми. Різний період розвитку структур підприємств має свої важливі аспекти, які проявляються у сферах розвитку підприємства. Формування ринкової економіки передбачає створення нових товарів і покращення процесу виробництва. Персонал – важлива ланка підприємства. Система управління персоналу передбачає розвиток продуктивності праці, формування соціального та психологічних аспектів, які створюють стратегічні умови розвитку підприємства. Існують перешкоди розвитку підприємства, такі як: втрата зацікавленості працівників у власній роботі, відсутності мотивації та некомфортні умови робочого місця. Ці умови погано впливають на економічний стан підприємства. Таким чином, ефективне управління персоналом на підприємстві є найбільш актуальною темою сьогодення, важливою для глобальної економіки та її розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами управління персоналом та їх ефективністю займалися Д. С. Овсянко, Т. Радченко, М. Є. Рогоза та інші. Питання розвитку й управління персоналу та працівників підприємства розглядалися у роботах таких вчених, як О. А. Бугуцький, І. Р. Бузько, О. А. Грішнова, О. Шпирко та інші.

Окрім цього, міжнародному досвіду з управління персоналом на підприємстві були присвячені праці Teeuwep В., Гольцман І. О., Дафт Р. Л., Ф. Хедоурі, М. Мескон та ін.

Постановка завдання. Головними завданнями статті є проведення досліджень у категорії “працівники підприємства”, вивчення властивостей процесу управління персоналом в Україні, визначення характеристик міжнародного досвіду в цих галузях і можливості його використання в умовах розвитку сучасних українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для детального вивчення питання варто розглянути головні цілі та завдання розвитку управління персоналом. Ціль управління персоналом –

забезпечення інтересів підприємств і персоналу. Правильно поставлені цілі повинні задовольнити потреби підприємств та можливість ефективного їх використання. Це пояснює необхідність у виконанні завдань із управління персоналом (рис. 1).

Вибір країн для вивчення їх досвіду зумовлений їх передовими позиціями в організації бізнесу; діяльність американських та японських підприємств завжди вивчається у теорії менеджменту як “коридор альтернатив” для прийняття управлінських рішень. Представлений індикатор може слугувати як індекс глобальної конкурентоспроможності, у розрахунку якого мають місце такі показники, як етична поведінка фірм, оплата праці та продуктивність праці, практика найму та звільнення працівників, гнучкість визначення заробітної плати, якість освіти, та інші показники, що визначають якість та рівень життя у певній країні. Згідно з його значеннями для аналізу міжнародного досвіду менеджменту персоналу слід звернути увагу на такі країни, як Сінгапур, Швейцарія, США, Німеччина, Нідерланди, Гонконг, Великобританія та Японія.

Сучасна Україна розуміє, наскільки необхідні на підприємствах створення та використання стратегічного управління. Ринкові умови зумовлюють власне бачення щодо застосування стратегічного управління, але часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що і призводить їх до поразок у конкурентній боротьбі. Постійні зміни в економічній і політичній системах країни викликають занепокоєння людей та створюють паніку в суспільстві. Професійна діяльність з боку управління персоналом передбачає велику увагу, адже дає можливість усунути ряд невизначеностей і досягти покращення в роботі суспільства та підприємства.



Рис. 1. Завдання з управління персоналом на підприємстві
Джерело: складено автором з використанням [2]

Таблиця 1

Міжнародний досвід з управління персоналом з огляду обраного спектра країн

Країни	Досвід країн світу з управління персоналом
1	2
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> - формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри; - взаємозв'язок теорії та практики в навчальному закладі з умовою неповної зайнятості; - наявність спеціальних цільових програм, що забезпечують координацію підготовки молоді.
США	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навиків; - використання різних систем преміювання, які передбачають економію витрат на зарплату і створення фонду премій, який залежить від зростання чистої продукції на 1 долар; - використання "концепції конкуренції" у визначенні заходів мотивації трудової діяльності; - чітке формування цілей і задач на кожному рівні управління; - високий рівень демократії в суспільстві та стійкі соціальні гарантії у суспільстві; - постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування; - оцінка ефективності організації праці та оснащення робочих місць працівників.
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - колективізм у прийнятті рішень; - орієнтація на інноваційну спрямованість економіки як у галузі менеджменту, так і економіки підприємства; - високий рівень централізації управління; - гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи; - використання концепції відданості компанії, надання важливості заходам корпоративної культури.

<i>1</i>	<i>2</i>
Сінгапур	- підготовка, навчання та стажування фахівців усіх галузей, значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління; - гнучка система заохочень та фінансових стягнень; - участь у гуртках якості, що зумовлює колективність у вирішенні поточних та ключових питань діяльності організації на основі підготовки доповідей за основними проблемними питаннями; - постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці.
Німеччина	- спільна діяльність компаній у розподілі капіталу і найманої праці; - перепідготовка та стажування працівників за відповідними до профілю роботи працівника програмами; - використання гнучких форм оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов та інших навиків.
Великобританія	- зобов'язання розвивати всіх співробітників для досягнення стратегій цілей і завдань; - постійне навчання персоналу та стимулювання набуття додаткових навиків; - дуальність освіти серед здобувачів вищої освіти за умови розвитку бізнес-структур.

Таблиця 2

Моделі мотивації міжнародного управління персоналом

Країни	Моделі мотивації у різних країнах світу
Японія	Складається з таких ознак, як професійність, вік та стаж працівника. Різні умови праці поєднують у собі елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників.
США	Система всебічного заохочення підприємництва і збагачення найактивнішої частини населення. Оплата праці базована на виконанні денного плану та завданнях; передбачає також велику кількість заохочень, премій.
Швеція	Заробітна плата є цілком однакова для кожного працівника незалежно від професійної діяльності та результату виконаної роботи.
Німеччина	Спирається на ідею, що в центрі мотивації знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює відповідальність перед суспільством. Рівень оплати праці визначається за участю держави, профспілок та представників підприємств. Основною вимогою його визначення є справедливість.
Великобританія	Представлена системою хороших відносин між працівником та його керівництвом; це дає змогу формувати прибуток підприємства, брати участь в обговоренні важливих питань на підприємстві.

Система управління персоналом українських підприємств визначається певними тенденціями:

- підприємства спираються на прибуток;
- неможливість дотримання традицій у підготовці управлінських кадрів, повільне навчання з боку управлінців;
- оцінка діяльності керівництва;
- недостатня увага до зауважень управлінців, що пов'язано з формуванням мотивації персоналу;
- управлінські кадри, які в процесі своєї діяльності не зауважують деякі помилки в системі управління.

Запровадження ознак американських, японських та західноєвропейських моделей управління в українську управлінську модель забезпечить успішне її функціонування. Кожна з великої кількості моделей мотивації праці має власні особли-

вості та своєрідний характер діяльності. Здебільшого важливими є також моделі мотивації (табл. 2).

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В період економічних зривів та глобальних змін сучасний менеджмент потребує постійного оновлення. Фактор, який впливає на підприємство та на досягнення його цілей, – ефективне управління працівниками. Українські підприємства повинні мати гнучкі інструменти управління персоналом та набиратися досвіду у більш досвідчених країн, які створюють комфортні умови роботи для своїх працівників. Таким чином, важливою є адаптація міжнародного досвіду управління персоналом на українських підприємствах, згідно з якою є важливим використання особливостей управління, що забезпечить розвиток бізнесу в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ушеренко С. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств в Україні: імперативи та засади державної підтримки. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. № 8. С. 72-81.
2. Кайнова Т. В. Маркетинг регіону як фактор інноваційного розвитку. *Академічний огляд*. 2014. №2. С. 85-90.
3. Українська асоціація досконалості і якості. URL: <http://www.uaq.org.ua>.
4. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. № 6. С. 23-29.
5. Новікова О. Ф., Логачова Л. М. Соціальні гарантії працівникам промисловості за умовами праці. *Економіка промисловості*. 2018. №3. С. 93-110.
6. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. № 6. С. 190-195.
7. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. № 6. С. 291-297.
8. Боков О. Інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки України як передумова підвищення рівня життя населення. *Україна: аспекти праці*. 2011. №5. С. 45-51.
9. Бугуцький О. А. Система управління якістю праці на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2017. №4. С. 45-49.
10. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Жихарцева О. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності інтегрованих корпоративних систем. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2018. Вип. 56. С. 85-91.
11. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони*. 2013. №4. С. 111-116.

REFERENCES

1. Usherenko, S. V. (2019), *Aktyvizatsiia innovatsijnoi diial'nosti pidpriemstv v Ukraini: imperatyvy ta zasady derzhavnoi pidtrymky*, *Biznes Inform*, vyp. № 8, s. 72-81.
2. Kajnova, T. V. (2014), *Marketynh rehionu iak faktor innovatsijnoho rozvytku*, *Akademichnyj ohliad*, №2, s. 85-90.
3. Ukrain'ska asotsiatsiia doskonalosti i iakosti, available at: <http://www.uaq.org.ua>.
4. Yevtushenko, V. A. Liashevs'ka, V. I. and Chupryniuk, Yu. V. (2020), *Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti pidpriemstva*, *Biznes Inform*, vyp. № 6, s. 23-29.
5. Novikova, O. F. and Lohachova, L. M. (2018), *Sotsial'ni harantii pratsivnykam promyslovosti za umovamy pratsi*, *Ekonomika promyslovosti*, №3, s. 93-110.
6. Otenko, I. P. (2020), *Efektivnist' iak osnovne poniattia ta kryterij diial'nosti pidpriemstva*, *Biznes Inform*, vyp. № 6, s. 190-195.
7. Shumilo, O. S. Rudas, D. S. and Sukul's'kyj, V. M. (2020), *Pryntsypy ta metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv*, *Biznes Inform*, vyp. № 6, s. 291-297.
8. Bokov O. (2011), *Innovatsijno-investytsijna model' rozvytku ekonomiky Ukrainy iak peredumova pidvyschennia rivnia zhyttia naseleennia*, *Ukraina: aspekty pratsi*, №5, s. 45-51.
9. Buhuts'kyj, O. A. (2017), *Systema upravlinnia iakistiu pratsi na pidpriemstvi*, *Ukraina: aspekty pratsi*, №4, s. 45-49.
10. Kutsyk, V. I. Klipkova, O. I. and Zhykhartseva, O. O. (2018), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diial'nosti intehrovanykh korporativnykh system*, *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vyp. 56, s. 85-91.
11. Lynenko, A. V. and Shevchenko, O. L. (2013), *Sutnist' j analiz trudovoho potentsialu pidpriemstva za pokaznykamy efektyvnosti joho vykorystannia*, *Derzhava ta rehiony*, №4, s. 111-116.

Стаття надійшла до редакції 12 грудня 2021 року