

Ю. С. Копчак,

к. е. н., доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: 0000-0002-0560-4204

Т. В. Кулінич,

к. е. н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0003-0110-7080

У. А. Гилка,

к. е. н., доцент, Дунайський інститут Національного університету
"Одеська морська академія"
ORCID ID: 0000-0003-1078-8623

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.22.44

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

Yu. Kopchak,

PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl Precarpathian National University

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

U. Gylka,

PhD in Economics, Associate Professor, Danube Institute of the National University "Odessa Maritime Academy"

PRACTICAL PRINCIPLES OF USING APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS: EXPERIENCE OF UKRAINE AND FOREIGN COUNTRIES

З метою підвищення ефективності та результативності управлінських дій розглянуто сучасні підходи до менеджменту організацій. Проаналізовано стан використання підходів до менеджменту організацій в Україні та закордоном. Визначено, що кожна модель управління включає в себе характерні для неї особливості, зокрема персонал, умови праці, методи і підходи мотивації персоналу. Визначено, що недостатньо уваги приділяється розвитку управління проектами в Україні. Представлено особливості системи управління персоналом і наведено пропозиції щодо його подальшого вдосконалення в Україні. Запропоновано врахувати передові зарубіжні методології, досвід з управління проектами, особливості соціально-економічного розвитку країни. Кожна модель управління включає в себе характерні для неї особливості, зокрема персонал, умови праці, методи і підходи в мотивації персоналу. Управління персоналом на зарубіжних підприємствах представлено різними підходами для організації праці. Визначено, що в Америці акцент робиться на ефективність діяльності, водночас у Японії більше цінують самих співробітників і зважають на їх інтереси. Зазначено, що кожна модель є правильною, оскільки по-своєму унікальна. Доведено, що українські підприємства все більше віддають перевагу змішаній системі, яка здатна не тільки привести до високих результатів діяльності організацій, але і створити сприятливі умови для своїх трудових ресурсів.

In order to increase the efficiency and effectiveness of management actions, modern approaches to the management of organizations are considered. The state of use of approaches to management of organizations in Ukraine and abroad is analyzed. It is determined that each management model includes its characteristic features, in particular staff, working conditions, methods and approaches to staff motivation. It is determined that insufficient attention is paid to the development of project management in Ukraine. The peculiarities of the personnel management system are presented and

the proposals for its further improvement in Ukraine are given. It is proposed to take into account advanced foreign methodologies, experience in project management, features of socio-economic development of the country. Each management model includes its own characteristics, including staff, working conditions, methods and approaches to staff motivation. Personnel management at foreign enterprises is represented by different approaches to the organization of labor. It is determined that in America the emphasis is on efficiency, while in Japan the employees themselves are valued more and their interests are taken into account. It is noted that each model is correct because it is unique in its own way. It is proved that Ukrainian companies increasingly prefer a mixed system, which can not only lead to high performance of organizations, but also create favorable conditions for their workforce. Every year, Ukrainian management is increasingly trying to implement new management schemes, not always taking into account the peculiarities of the local mentality. Managers increasingly want to work in Western organizations or their representative offices in Ukraine, as the system of motivation and incentives to work in these organizations is more progressive. The Ukrainian mentality combines the American spirit of individualism and Japanese efficiency, as well as the desire for improvement. The most optimal credo in this direction for Ukraine is: "Our wealth is our human resources." Therefore, it should be noted that for successful personnel management it is enough to create favorable working conditions and outline real prospects.

Ключові слова: стратегічне управління, менеджмент організацій, управління персоналом, менеджмент, "м'який" менеджмент.

Key words: strategic management, organization management, personnel management, management, "soft" management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління як соціальне явище і як сфера людської практики виникло до того, як воно стало предметом соціальних досліджень. Психологія управління, вивчаючи структуру, специфіку та особливості управлінської діяльності, показує шляхи і засоби перетворення її в ефективний інструмент вирішення різноманітних менеджерських завдань.

Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій, на жаль, не завжди дозволяють адекватно визначити та оцінити проблеми управління персоналом в окремих організаціях, тому доцільно зауважити, що в основі тематики цього дослідження лежатиме проведення комплексного аналізу, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду у напрямі використання зарубіжних підходів до менеджменту організацій і їх застосування в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами менеджменту організацій вже багато років займаються вітчизняні та закордонні вчені, зокрема такі: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс, А. Дударь, Я. Мейтланд та інші.

Однак треба зауважити, що не до кінця розкритими залишаються питання підходів до менеджменту організацій, виходячи із того, на скільки вони є ефективними.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розкриття практичних засад використання підходів до менеджменту організацій, виходячи із зарубіжного досвіду та досвіду України у цьому напрямі.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розкриття мети дослідження використано методи теоретичного аналізу, синтезу, індукції, порівняння, опису та узагальнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У світі існують різні моделі управління організацією, з огляду на особливу специфіку різних країн. Головним фактором виступають особливості корпоративної культури різних народів. Як відомо, головне в менеджменті — це характер ділових взаємин людей. У той же час є історично сформовані моделі менеджменту, які істотно відрізняються одна від одної та є універсильними [1].

Нині найбільш популярними моделями менеджменту організацій, що використовуються у зарубіжних країнах, є американська та японська модель управління організацією.

Японська модель на сьогодні є однією з найбільш ефективних. Підтвердженням є успішна конкуренція японських організацій на глобальних ринках. Зокрема, до списку Fortune станом на 2015 рік входило 500 організацій, при чому за кількістю організацій країна посіла третє місце після двох найпотужніших економік світу [2].

За останні роки в Україні були опубліковані роботи про новітні досягнення в сфері менеджменту, зокрема про управління виробництвом у США, Японії, Швеції, Фінляндії, Англії. Однак великий зарубіжний досвід в області менеджменту в основному залишається незабезпеченим через значне випередження вітчизняного рівня управління організаціями.

На рисунку 1 представлено загальну модель взаємозв'язків стратегії розвитку, визначення позиції життєвого циклу, необхідності змін та управління ними, ана-

лізу ризиків, проєкту управління змінами на основі організаційної структури, цільових груп персоналу, їх навчання та коучингу [3].

Секрет успіху японського менеджменту простий: вміння правильно та грамотно працювати з людьми. Головним ресурсом в японському менеджменті є людина. Японія однією з перших країн стала створювати сприятливі умови для своїх співробітників. Орієнтир на групову форму організації праці і колективну відповідальність, при якій члени групи беруть участь у прийнятті управлінських рішень і несуть рівну відповідальність за результат. Інформація про результати роботи доноситься керівництвом до кожного співробітника. На добровільних засадах практикується залучення співробітників до вирішення технічних і економічних проблем [2].

Японське управління робить нахил у бік поліпшення людських відносин: узгодженість, групова орієнтація, моральні якості працівників, стабільність зайнятості і гармонізація відносин між робітниками і керуючими. Мета японського керуючого полягає в підвищенні ефективності роботи організації здебільшого за рахунок підвищення продуктивності праці працівників.

Модель менеджменту ґрунтується на принципі "Ми всі одна велика сім'я", тому японським управлінцям так важливо створити гармонійні відносини з працівниками. Організації, яким вдалося цього досягти, змогли домогтися високих результатів. Так, опитування працівників всесвітньо відомої фірми "Sony Corporation" засвідчило, що 75—85% опитаних вважають себе однією "командою" [2]. Таким чином, японці, працюючи, викладаються на повну, і все це завдяки продуманій до дрібниць, чітко організованій і в той же час адаптивній системі управління ресурсами [4].

Завдяки американському менеджменту США вдалося зайняти лідируюче положення серед країн західного світу і Японії.

В організаційній діяльності американських організацій присутня жорстка дисципліна, беззаперечне підпорядкування, єдиноначальність, хоча консультанти менеджменту закликають до "пом'якшення моралі", до лібералізації в управлінні.

Американська модель стандартів в області управління організацією поділяється на три рівні:

- професіонал у галузі управління людськими ресурсами (professional in human resources — PHR);
- старший професіонал в галузі управління людськими ресурсами (senior professional in human resources — SPHR);
- професіонал у галузі управління людськими ресурсами міжнародного рівня (global professional in human resources — GPHR) [1].

Кадровики в США найбільше звертають увагу на особисті цінності кожного претендента і результати, які

можуть бути отримані від його діяльності. Основу всього механізму складають індивідуальні показники, індивідуальна відповідальність, а також установка конкретних короткострокових цілей, здійснюваних у кількісному вираженні. Що стосується управлінських рішень, то в американських організаціях цим займаються ті фахівці (керівництво), на яких покладено відповідальність за виконання завдань менеджменту в організації. Відповідальність кожного працівника чітко визначена, а кожен керівник особисто відповідає за виконання директивно встановлених показників [3].

Характеристики європейської моделі менеджменту значно відрізняються від інших аналогічних моделей, що склалися в США і Японії більш жорстким підходом до управління організацією. Поняття "європейська модель менеджменту" стало широко використовуватися в зв'язку з розвитком Європейського Союзу. У поняття європейської моделі включають сукупність спільних рис менеджменту Німеччини, Франції, Іспанії, Швеції, Швейцарії, Фінляндії, Нідерландів та інших країн Європи [2].

Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах, у тому числі, Великобританії, є більш широке, ніж у США, поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками [4]. В організаціях, що функціонують в Італії, використовуються американські методи формування стратегії управління [5].

Що стосується менеджменту організацій в Україні, то головною засадою цього процесу виступає "отримання прибутку понад усе", тобто одержання найбільшої вигоди з мінімальними зусиллями. З огляду на те увага не зосереджується на формуванні дружніх стосунків у колективі.

Основними принципами менеджменту організацій в Україні є:

- принцип переплетення інтересів та сфер життєдіяльності організацій та персоналу;

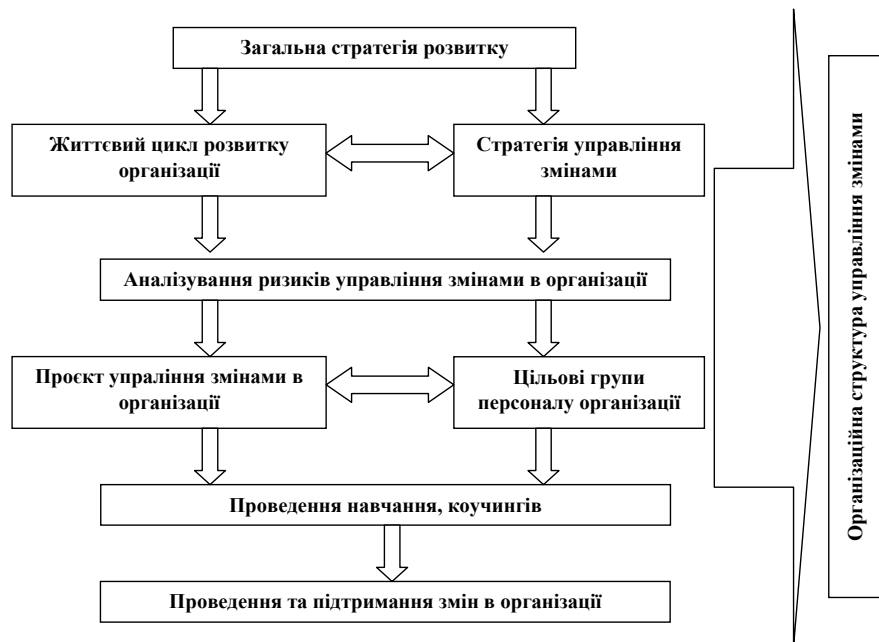


Рис. 1. Загальна модель взаємозв'язків стратегії та складників управління змінами в менеджменті організації

Джерело: сформовано на основі [3].

Таблиця 1. Особливості систем менеджменту організацій

Країна	Особливості
Японія	– японський напрям менеджменту організацій базується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам організації; – оплата праці встановлюється із врахуванням віку, а також стажу роботи, рівня освіти і здібностей, які використовуються для досягнення поставлених перед працівниками завдань; – високий рівень залежності персоналу від політики, яку проводить організація
США	– політика американських організацій спрямована на використання системи «Pay for Performance», у відповідності до якої здійснюється «плата за виконання»; – персонал в організаціях цієї країни виступає одним із головних джерел підвищення рівня ефективності виробництва; – усі великі та середні організації цієї країни практикують використання власних програм навчання персоналу
Німеччина	– в організаціях Німеччини передбачається взаємодія між наглядовими радами цих організацій та представниками капіталу організацій і персоналу; – в організаціях Німеччини передбачено використання різних видів оплат праці, рівень яких залежить від рівня кваліфікованості, рівня досвідченості, а також рівня оволодіння новими методами роботи
Франція	– переважно в усіх організаціях Франції персонал проходить навчання за програмою «Психологія спілкування»
Великобританія	– організації Великобританії використовують стандартизовані системи під назвою «Інвестори в людей»; – у більшості організацій цієї країни передбачено проведення відповідних заходів із підтримання на належному рівні навчання і розвитку персоналу
Україна	– в організаціях України присутній низький рівень продуктивності праці персоналу та часто несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; – в багатьох організаціях немає єдиної системи роботи із кадрами та не передбачається виділення коштів на розвиток персоналу

Джерело: узагальнено авторами на основі [7].

— принцип пріоритетності колективних форм, захоплення трудової кооперації всередині організації в рамках невеликих груп;

— принцип рівності між персоналом організації незалежно від їх посад;

— принцип підтримання на належному рівні рівноваги між впливом та інтересами трьох основних інструментів, якими забезпечується безперебійний розвиток та функціонування організації, тобто керівників, інвесторів і персоналу.

Для належного здійснення менеджменту організацій в Україні особливу увагу доцільно звернути на систему менеджменту організації, що функціонує у Великобританії. Завдяки реалізації такого методу до менеджменту організацій спостерігається тренування, розвиток та орієнтованість працівників на досягнення основних бізнес-цілей організації.

У контексті виокремлення практичних засад менеджменту організацій особливу увагу необхідно звернути на такий інструмент, як "soft management". Цей інструмент виступає технологією ефективного управління, яке формується під впливом різних факторів [6].

За своїм призначенням управління розвитком організації орієнтується виключно на людей, на створення для працівників організації гідних умов праці та побуту. Рекомендації "м'якого" менеджменту спрямовані на розвиток персоналу у напрямі одержання позитивних результатів поведінки.

Труднощі прийняття рішень в умовах "м'яких" моделей управлінської ситуації і "м'яких" закономірностей її розвитку, передусім проявляються в наявності нестачі інформації і високого рівня невизначеності, важко передбачуваних перевагах споживчого попиту та інноваційного розвитку продукції і послуг, активній протидії конкурентів. І, як наслідок, у багатоваріантності сценаріїв розвитку управлінської ситуації [3].

"М'які елементи", до яких відносяться всі інші складові моделі складніше піддаються управлінню та оцінці, але зате часто є ключовими складовими компанії і можуть створити довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, управління персоналом організацій в сфері "м'якого" менеджменту ставить перед собою ці три цілі:

1. Ціль 1 "Конкурентоспроможна заробітна плата, що мотивує персонал на здобуття кращого результату діяльності організації".

2. Ціль 2 "Психологічний комфорт персоналу, особливо в кризові для організації ситуації".

3. Ціль 3 "Навчання персоналу і підвищення їх кваліфікації для більш продуктивної роботи".

Кожна організація індивідуальна, і пункти стратегії її функціонування також є індивідуальними. Не обов'язково включати в стратегію всі напрямки діяльності організації, варто акцентувати увагу на найнеобхідніші дії в даний момент. Види управління персоналом орієнтуються на цілі організації [5].

Преставимо нижче приклад. Так, в організації N прийняли рішення відкрити ще один напрямок з випуску продукції низького цінового сегмента. Відповідно, обсяги виробництва за планом повинні збільшитися на 15%. Звідси постає питання, що необхідно прописати у HR-стратегії та які із пунктів такої стратегії реалізувати?

Пунктами досягнення вищезазначеної цілі можуть бути:

— реорганізація процесу наймання співробітників і зміна вимог до претендентів, при цьому, віддаючи перевагу висококваліфікованим і мотивованим спеціалістам;

— удосконалення системи адаптації співробітників;
— збільшення продуктивності через покращення системи мотивації.

Такі дії допоможуть досягти поставленої мети і ефективно запустити ще один напрямок діяльності організації.

Представимо також інший приклад. Керівництво організації А для збільшення прибутку поставило завдання підвищити кваліфікацію персоналу. В організації з'явилися нові посади, які повинні освоїти діючі співробітники. HR-стратегія в цьому випадку буде заснована на таких пунктах:

— зміна процедури підбору і навчання персоналу;
— організація праці (перерозподіл завдань і ротація персоналу);

- навчання співробітників;
- система мотивації, впровадження премій і бонусів за успішне виконання завдань.

Спираючись на ці пункти в стратегії, підвищується продуктивність праці і професійне зростання персоналу, що потенційно збільшить прибуток цієї організації. Стратегія є важливим елементом діяльності будь-якої організації. Без стратегічного планування складно діяти продуктивно і цілеспрямовано.

На підставі вищесказаного можна зробити висновок, що "м'який" менеджмент у системі соціальних технологій є цілісною системою (теорією і практикою) управління складними соціальними процесами, має свої парадигми, рівні, методи, цінності, специфічні системи технологічних імперативів, пропорції, тимчасові параметри, якісні та кількісні критерії гармонізації систем.

У контексті розкриття мети дослідження доцільно узагальнити особливості систем менеджменту організації, що стосуються управління персоналом, як одного із ключових напрямків менеджменту, які склались в Україні та зарубіжних країнах.

При виході на міжнародні ринки українські організації стикаються з різними перешкодами [6], зокрема такими:

- брак практичного досвіду та фінансових коштів для реалізації глобальних стратегій;
- низька здатність конкурувати на міжнародних ринках, за деякими даними тільки 20—25% українських організацій мають можливість конкурувати на зовнішніх ринках, причому ці дані різняться в залежності від ринку;
- відмінність між державними та приватними економічними інтересами;
- не опрацьовані механізми виходу українських організацій на міжнародний ринок.

Звичайно, Україна має і свій досвід в управлінні. Основні риси вітчизняної моделі управління є пережитками радянського ладу, які вже не актуальні в сучасних комерційних організаціях, тому не випадково, що такі організації реалізують принципи і методи управління, запозичені в більшості з Америки і Японії.

Для подальшого розвитку Україні необхідно переходити до використання довгострокових стратегій розширення конкурентних переваг, до числа яких можна віднести підвищення якості продукції, що випускається, вдосконалення технологічних процесів виробництва, впровадження інноваційних рішень. Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати нові схеми управління, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Історія існування менеджменту дозволяє виділити багато теорій і практик до управління організаціями. Кожна модель управління включає в себе характерні для неї особливості. Одним із найважливіших аспектів менеджменту організацій виступає управління персоналом. Так, управління персоналом на зарубіжних підприємствах представлено різними підходами для організації праці своїх працівників. Якщо в Америці акцент робить-

ся на ефективність діяльності, то у Японії більше цінують самих співробітників і зважають на їх інтереси. Не можна сказати, що якась модель є правильною, а якась — ні, оскільки кожна з них по-своєму унікальна. Саме тому українські організації все більше віддають перевагу змішаній системі, яка здатна не тільки привести до високих результатів діяльності організації але і створити сприятливі умови нагромадження ресурсів.

Література:

1. Кредісов А. Менеджмент у контексті розвитку економічної теорії. Економіка України. 2008. № 1. С. 4—11.
2. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в XXI столітті. Персонал. 2006. № 12. С. 50—55.
3. Осовська Г., Осовський О. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 853 с.
4. Поліщук Т. Економічні основи менеджменту: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Одеський держ. екологічний ун-т. О.: ТЭС, 2004. 150 с.
5. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 4 (16). С. 90—100.
6. Харченко К.В. Мягкое управление в современном обществе: тактика или стратегия? Технологии мягкого управления в социальных системах: сборник научных трудов. Белгород: Константа, 2007. С. 21—24
7. Куприяшин Г.Л. Государственный менеджмент: возможности и ограничения. Государственное управление. Электронный вестник. 2003. № 1. URL: <https://cyberleninka./article/n/gosudarstvennyy-menedzhment-vozmozhnosti-i-ogranicheniya/viewer> (дата звернення: 20.10.2021).

References:

1. Kredisov, A. (2008), "Management in the context of the development of economic theory", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 4—11.
2. Fedulova, L. (2006), "Trends in management development in the XXI century", *Personal*, vol. 12, pp. 50—55.
3. Osovs'ka, H. and Osovs'kyj, O. (2005), *Menedzhment orhanizatsij [Management of Organizations]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Polischuk, T. (2004), *Ekonomichni osnovy menedzhmentu [Economic foundations of management]*, Odes'kyj derzh. ekolohichnyj un-t., Odesa, Ukraine.
5. Milinchuk, O.V. (2012), "Methodological aspects of determining the stage of the life cycle of the organization", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4 (16), pp. 90—100.
6. Harchenko, K.V. (2007), "Soft management in modern society: tactics or strategy?", *Tehnologii mjagkogo upravlenija v social'nyh sistemah: sbornik nauchnyh trudov [Soft control technologies in social systems: collection of scientific papers]*, Konstanta, Belgorod, Russia, pp. 21—24.
7. Kupriashyn, H.L. (2003), "Public management: opportunities and limitations", *Hosudarstvennoe upravlenye. Elektronnyj vestnyk*, [Online], vol. 1, available at: <https://cyberleninka./article/n/gosudarstvennyy-menedzhment-vozmozhnosti-i-ogranicheniya/viewer> (Accessed 20.10.2021).

Стаття надійшла до редакції 08.11.2021 р.