

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКУ

В тезах розглянуто особливості зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. Проаналізовано сучасний стан системи управління персоналом в Україні та визначено основні проблеми її розвитку, зокрема невідповідність рівня підготовки кадрів потребам ринку, застарілість управлінських підходів і нестабільність зовнішнього середовища. Досліджено ключові моделі управління персоналом – американську, японську та західноєвропейську – та їх характерні особливості. Обґрунтовано доцільність адаптації кращих світових практик до вітчизняних умов, зокрема впровадження систем безперервного навчання, сучасних методів мотивації, розвитку корпоративної культури та цифровізації HR-процесів. Визначено, що використання міжнародного досвіду сприятиме підвищенню ефективності використання людських ресурсів, конкурентоспроможності підприємств і їх сталому розвитку.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, кадрова політика, ефективність, результативність, американська модель, японська модель, європейська модель, мотивація праці, корпоративна культура, розвиток персоналу, ринок праці, цифровізація HR.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності питання стимулювання праці набуває особливо важливого значення в межах сучасної економічної теорії та практики управління. Для забезпечення утримання ключових працівників підприємства необхідно застосовувати ефективні мотиваційні механізми, які сприяють розвитку ініціативності, творчого підходу, відповідальності та залученості персоналу. Це є особливо важливим для організацій, що функціонують в умовах високої конкуренції та використовують інноваційні технології, зокрема нанотехнології, як основу своєї конкурентної переваги. В умовах ринкової економіки одним із визначальних чинників ефективності діяльності підприємства виступає формування та підтримка високоякісного кадрового потенціалу. Підприємства сьогодні функціонують у принципово нових правових, економічних і соціально-трудових умовах взаємодії із зовнішнім середовищем, а також у межах змінених внутрішньовиробничих процесів. Це потребує врахування зазначених факторів при формуванні кадрового потенціалу та побудові сучасних систем управління персоналом. Крім того, в сучасних умовах суттєво зростає рівень самостійності підприємств у прийнятті управлінських рішень, а також їх відповідальність за результати діяльності. Економічні, технологічні та організаційні інновації висувають нові вимоги до працівників, зокрема щодо рівня професійної кваліфікації, глибини знань, здатності до командної роботи, комунікаційних навичок і готовності до постійного професійного розвитку. Усе це підкреслює необхідність ефективного управління кадровим потенціалом як ключовим ресурсом сучасного підприємства.

Сучасна система управління персоналом в Україні розвивається в умовах трансформаційної економіки, що супроводжується низкою структурних і інституційних проблем. Серед них – недостатній рівень координації між підприємствами, нестабільність законодавчо-нормативного середовища, економічна й політична мінливість, а також обмежена прогнозованість ринкових процесів. Додатковим стримуючим фактором виступає дисбаланс між системою освіти та потребами ринку праці: значна частина випускників не володіє необхідними практичними навичками, а рівень їхньої підготовки часто не відповідає міжнародним стандартам. У таких умовах підприємства змушені самостійно інвестувати у навчання персоналу, що підвищує витрати та ускладнює процес управління людськими ресурсами.

Важливою передумовою ефективної діяльності підприємства є гармонійне поєднання результативності та ефективності. Результативність визначає здатність організації досягати поставлених цілей, тоді як ефективність відображає раціональність використання ресурсів. У сучасних умовах конкуренції ці категорії стають взаємозалежними, адже досягнення високих результатів без оптимального використання людських ресурсів є неможливим.

Світовий досвід демонструє різноманітність підходів до управління персоналом, серед яких ключове місце займають американська, японська та західноєвропейська моделі (табл. 1). Їх аналіз дозволяє виокремити як універсальні, так і специфічні інструменти, що можуть бути адаптовані до національних умов.

Таблиця 1.

Світові моделі управління персоналом

Характеристика	Американська модель	Японська модель	Західноєвропейська модель
Філософія	Індивідуалізм та особистий успіх	Колективізм й гармонія	Соціальне партнерство й баланс інтересів
Найм	Короткостроковий, орієнтація на ринок праці	Довічний найм	Стабільна зайнятість, захист прав
Оцінка й плата	За індивідуальними результатами	За стажем, віком й внеском у групову роботу	За кваліфікацією й соціальними стандартами
Професійний розвиток	Вузька спеціалізація, швидка кар'єра	Ротація кадрів, формування «універсалів»	Дуальна система освіти (теорія + практика)
Участь у рішеннях	Індивідуальні відповідальності менеджера	Групове прийняття рішень	Співуправління (наглядні ради з працівниками)

Джерело: сформовано автором

В основі американської системи управління персоналом лежить принцип індивідуалізму, який сформувався в американському суспільстві у XVIII-XIX століттях, у період масової імміграції, коли до країни прибували сотні тисяч переселенців, що розривали зв'язки зі своєю батьківщиною, культурою та мовою. У процесі освоєння великих територій у США поступово сформувалися такі риси національного характеру, як ініціативність, самостійність та індивідуальна відповідальність. Саме тому американські компанії під час відбору персоналу надають перевагу яскравим особистостям, здатним самостійно генерувати нестандартні ідеї та приймати оригінальні рішення, які можуть приносити позитивні результати для організації.

У США до менеджерів усіх рівнів управління персоналом відносять будь-якого найманого працівника, який у межах своїх обов'язків організовує, координує та контролює роботу інших співробітників. Управління персоналом на підприємствах та в організаціях охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, зокрема: підбір і найм персоналу, відбір кандидатів, визначення системи оплати праці та соціальних гарантій, професійну орієнтацію та адаптацію працівників, їх навчання і підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці, управління кар'єрним розвитком, підготовку управлінських кадрів, оцінку діяльності керівників і спеціалістів, а також функціонування служб управління персоналом.

Отже, американська модель управління персоналом з самого початку ґрунтується на поєднанні індивідуальної ініціативи працівників та комплексної системи кадрового менеджменту, спрямованої на ефективне використання людського потенціалу організації.

На сьогодні вказана модель управління персоналом характеризується високим рівнем формалізації процесів, орієнтацією на індивідуальні досягнення та чіткою системою оцінювання результатів праці. Вона базується на принципах конкуренції, особистої відповідальності та економічної доцільності [3]. Ключовими інструментами є системи управління за цілями (Management by Objectives), регулярна оцінка ефективності працівників, гнучкі системи оплати праці та широке використання матеріального стимулювання [2]. Особливу роль відіграє концепція «Pay for Performance», яка передбачає пряму залежність винагороди від досягнутих результатів. Також активно застосовуються сучасні HR-технології: управління талантами, розвиток лідерства, формування кадрового резерву, цифровізація HR-процесів. Останнім часом американські компанії дедалі більше уваги приділяють гнучким формам зайнятості, дистанційній роботі та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Японська модель управління персоналом, навпаки, ґрунтується на принципах колективізму, довгострокових трудових відносин та гармонізації інтересів працівників і компанії [1]. Її характерними рисами є система довічного найму (переважно у великих корпораціях), поступове кар'єрне зростання, ротація кадрів і безперервне навчання. Значна увага приділяється формуванню універсальних працівників, здатних виконувати різні функції. Важливим елементом є участь персоналу у процесах прийняття рішень через механізми групового обговорення (наприклад, система «рингі»). Корпоративна культура базується на взаємній довірі, повазі, дисципліні та високому рівні лояльності. Соціальні гарантії, додаткові пільги та сприятливий психологічний клімат сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Отже, японська модель управління персоналом ґрунтується на попередньому всебічному аналізі індивідуальних якостей працівника, його сильних і слабких сторін, після чого здійснюється підбір відповідного робочого місця за принципом «працівник-посада» [3]. Для цієї системи характерна довгострокова орієнтація на роботу працівника в

межах одного підприємства, що сприяє формуванню стабільних трудових відносин і високого рівня лояльності до організації.

Особливу увагу в японській моделі приділяють рівню освіти, професійному та особистісному потенціалу працівників. Оплата праці визначається комплексно та залежить від віку, стажу роботи, освіти, а також індивідуальних здібностей і результатів виконання завдань. Важливою рисою є також функціонування профспілок, які створюються безпосередньо в межах підприємств, а не за галузевим принципом.

Ключовими принципами японської системи управління персоналом є тісне взаємопроникнення інтересів працівників і підприємства, а також високий рівень взаємної залежності між ними. Працівникам гарантується стабільність зайнятості та соціальні гарантії в обмін на відданість компанії та готовність захищати її інтереси.

Суттєве значення надається колективним формам організації праці, розвитку співпраці в невеликих групах і командній взаємодії. Водночас у трудовому колективі підтримується атмосфера рівності, незалежно від посадового статусу працівників, що сприяє зміцненню корпоративної культури.

Також важливим є баланс інтересів між трьома основними сторонами діяльності підприємства – керівництвом, інвесторами та працівниками, що забезпечує стабільність і узгодженість управлінських рішень.

Характерною особливістю японського підходу є відсутність жорсткого поділу працівників на категорії за рівнем кваліфікації. Усі нові працівники, як правило, починають роботу з базових позицій і поступово підвищують свою кваліфікацію. При цьому межа між інженерно-технічним персоналом і робітниками є досить умовною.

Завдяки таким особливостям японська модель управління персоналом вважається однією з найбільш збалансованих, оскільки забезпечує ефективну взаємодію виробничих, збутових і фінансових процесів, сприяючи загальній стабільності та розвитку підприємства [3].

Західноєвропейська модель управління персоналом характеризується поєднанням економічної ефективності підприємств із високим рівнем соціальної відповідальності бізнесу. В її основі лежить розуміння того, що розвиток організації неможливий без одночасного врахування інтересів працівників, держави та роботодавців, що формує стійку систему соціального партнерства.

У країнах Європи значна увага приділяється захисту трудових прав працівників, забезпеченню гідних умов праці, а також їх залученню до процесів управління підприємствами. Це проявляється у розвитку інститутів колективного представництва інтересів працівників, профспілкового захисту та механізмах узгодження інтересів сторін соціально-трудових взаємовідносин.

Яскравим прикладом є Німеччина, де функціонує система співуправління (co-determination), що передбачає участь представників трудового колективу у наглядових радах компаній. Такий підхід дозволяє працівникам впливати на стратегічні рішення підприємства, сприяє підвищенню прозорості управління та формуванню довіри між роботодавцями і персоналом.

Важливою складовою західноєвропейської моделі є дуальна система освіти, яка поєднує теоретичну підготовку у навчальних закладах із практичним навчанням безпосередньо на підприємствах. Така система забезпечує тісний зв'язок між освітою та ринком праці, дозволяє швидко адаптувати молодих спеціалістів до реальних виробничих умов і формує високий рівень професійної підготовки кадрів.

Крім того, європейські компанії активно впроваджують програми безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, що сприяє розвитку професійної мобільності працівників і їх конкурентоспроможності на ринку праці. Значна увага також приділяється створенню умов для підтримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям, зокрема через гнучкі графіки роботи, соціальні гарантії та програми добробуту працівників.

У цілому західноєвропейська модель управління персоналом спрямована на гармонізацію економічних інтересів підприємства та соціальних потреб працівників, що забезпечує стабільність трудових відносин, підвищення продуктивності праці та довгостроковий розвиток організацій.

Окремої уваги заслуговує досвід Італії, де існує регіональна диференціація підходів до управління персоналом [3]. У північних регіонах застосовуються сучасні управлінські практики, орієнтовані на ефективність і конкурентоспроможність, тоді як у південних регіонах часто зберігаються традиційні підходи, що характеризуються меншою формалізацією та значним впливом неформальних зв'язків.

Аналіз зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами дає змогу окреслити основні напрями його вдосконалення на вітчизняних підприємствах. Насамперед, важливо усвідомити та закріпити стратегічне значення людського капіталу як одного з головних чинників конкурентоспроможності організації в сучасних умовах ринку. Саме якість персоналу значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до змін та досягати довгострокових цілей розвитку.

По-друге, особливої уваги потребує впровадження систем безперервного навчання, професійного розвитку та перепідготовки працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити постійну актуалізацію знань і навичок персоналу, підвищити його адаптивність до швидких технологічних і ринкових змін, а також сприяти формуванню інноваційного потенціалу організації.

По-третє, доцільним є застосування сучасних мотиваційних механізмів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Це може включати гнучкі системи оплати праці, кар'єрне зростання, визнання досягнень, соціальні гарантії та інші інструменти, що підвищують залученість і продуктивність працівників.

По-четверте, необхідним є цілеспрямований розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну взаємодію, інноваційність, відкритість до змін і високий рівень відповідальності персоналу. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню єдиних цінностей та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій.

По-п'яте, важливим напрямом є забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників, що позитивно впливає на їх мотивацію, психологічний стан і загальну продуктивність праці.

Окремо слід відзначити значення цифровізації HR-процесів, яка передбачає впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом, автоматизацію процесів підбору, оцінювання, навчання та обліку працівників. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити їх прозорість, а також зменшити витрати часу й адміністративні витрати.

Таким чином, адаптація кращих світових практик управління персоналом із урахуванням національних особливостей є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності українських підприємств. Комплексне впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами сприятиме зростанню продуктивності праці, формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню сталого розвитку організацій у довгостроковій перспективі.

References

1. Avramenko, T.P. (2012). *Kadrova polityka u reformuvanni vitchyznianoї sfery okhorony zdorovia [Personnel policy in reforming the domestic healthcare sphere]*. Kyiv: NISD. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/health-a1e6b.pdf> [in Ukrainian].
2. Avtonomizatsiia zakladiv okhorony zdorovia. Reforma finansuvannia okhorony zdorovia [Autonomization of health care institutions. Reform of health care financing]. (n.d.). (2020). *healthreform.in.ua*. Retrieved from: <http://healthreform.in.ua/autonomization> [in Ukrainian].
3. Baieva, O.V., Bilynska, M.M., & Zhalilo, L.I. (et al.). (2007). *Upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu v haluzi okhorony zdorovia [Management of entrepreneurial activity in the health sector]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.07

Anastasiia Babur

FOREIGN EXPERIENCE OF IMPROVING THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN MARKET CONDITIONS

The theses consider the features of foreign experience in human resources management at industrial enterprises in a market economy. The current state of the personnel management system in Ukraine is analyzed and the main problems of its development are identified, in particular, the mismatch of the level of personnel training with market needs, the obsolescence of management approaches and the instability of the external environment. The key models of personnel management – American, Japanese and Western European – and their characteristic features are studied. The feasibility of adapting the best world practices to domestic conditions is substantiated, in particular, the implementation of continuous learning systems, modern methods of motivation, the development of corporate culture and the digitalization of HR processes. It is determined that the use of international experience will contribute to increasing the efficiency of human resources use, the competitiveness of enterprises and their sustainable development.

Keywords: personnel management, human resources, personnel policy, efficiency, effectiveness, American model, Japanese model, European model, work motivation, corporate culture, personnel development, labor market, HR digitalization.

Відомості про автора / Information about the author

Анастасія Бабур, медичний директор Одеської клінічної лікарні на залізничному транспорті, магістр з публічного управління закладами охорони здоров'я, м. Одеса, Україна. E-mail: kardiolog.babur@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

Anastasiia Babur, Medical Director of Odessa Clinical Hospital on Railway Transport, Master of Public Administration of Healthcare Institutions, Odessa, Ukraine. E-mail: kardiolog.babur@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.