

2. Адимбаев Т. А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т. А. Адимбаев. – Алма-Ата : Наука, 1990. – 369 с.
3. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика / Н. И. Иванов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 420 с.
4. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід / В. Герасимчук // Економіка України. – 2003. – № 9. – С. 12–17.
5. Гинзбург Е. Г. Законы и методология развития организации про-изводственных систем / Е. Г. Гинзбург. – Иваново : Изд-во ИвГУ, 1988. – 67 с.
6. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української Академії державного управління. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
7. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. И. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
8. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия / А. Бородин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 95–102.
9. Математическая энциклопедия / под ред. И. М. Виноградова. – М. : Сов. энцикл., 1984. – 1216 с.
10. Сущенко Е. А. Формирование стратегического потенциала предприятия в условиях априорно агрессивной внешней среды / Е. А. Сущенко // Прометей: регіон. зб. наук. пр. з економіки. – 2002. – Вип. № 3 (9). – С. 152–162.
11. Марцин В. Деякі підходи до стратегії розвитку торгових підприємств регіону / В. Марцин // Регіональна економіка. – 2002. – № 3. – С. 106–114.

УДК 331.1

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ВИХОДІ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Н. В. Безрукова, кандидат економічних наук; К. А. Снітко

Сьогодні успішно функціонувати на світовому ринку досить складно. Змагатися за першість із такими корпораціями, як «Nestle», «McDonald's», «Microsoft», «Apple», «Procter&Gamble», «Coca-Cola» та інші майже неможливо. Кожна з цих корпорацій, хоча і має гідних конкурентів, тримає першість у відповідній галузі економіки. Досягти такого успіху корпорації змогли завдяки правильно обраній стратегії розвитку, високій якості продукції та послуг, доступним цінам, чудовим маркетинговим ходам. Але чи змогли б вони все це організувати, якби вони не мали такого важливого елемента як талановитий керівник?

У сучасній ринковій економіці система управління персоналом відіграє все більш значущу роль. Особливо важливою вона є для менеджерів, оскільки саме керівники повинні

управляти не лише своїм робочим часом, але і часом своїх підлеглих. Делегуючи повноваження, розставляючи пріоритети, менеджер мотивує працівників на досягнення результату.

Кожен керівник стикається з проблемою управління персоналом, обранням вірної моделі менеджменту, призначенням «правильних» менеджерів. А в разі виходу компанії на зовнішній ринок це питання досить важливе. Саме тому дана тема є актуальною.

Фундаментальний підхід до формування ефективної системи менеджменту в організації було розроблено зусиллями Т. Гілберта, Д. Голмана, П. Друкера, І. Едайзеса, К. Камерона, Р. Каплана, М. Ке де Врі, М. Маккола, Р. Мартіна, Г. Мінтцберга, М. Портера, Р. Саймонса, А. Сливотські, Р. Стюарт, Д. Сулла,

Р. Чарана та інших учених. Ідеї та напрацювання цих авторів були доповнені емпіричними дослідженнями способів становлення результативних організацій. Найбільш помітними серед цих досліджень є праці К. Вейка й К. Саткліфа, В. Джойса, Н. Норія й Б. Роберсона, К. Зука й Дж. Аллена, Дж. Коллінза й Дж. Порраса, Дж. Коттера й Дж. Хаскетта, А. Кумар Джейна, Т. Пітерса й Р. Уотермана, Р. Фостера й С. Каплан, Дж. Хатценбаха та ін. Кожне із цих досліджень зробило свій внесок не тільки в пошук ефективних моделей розвитку конкурентоспроможних у міжнародному масштабі компаній, а й у розуміння зростаючої взаємозалежності між організаційною й управлінською результативністю.

Мета статті – аналіз моделей менеджменту, які обирають компанії, виходячи на зовнішній ринок.

Для дослідження даного питання було поставлено такі завдання:

- 1) визначити сутність і роль управління персоналом у діяльності компаній;
- 2) проаналізувати та порівняти основні моделі менеджменту;
- 3) дослідити, які моделі управління персоналом використовують компанії при виході на ринок;
- 4) визначити, як вибір моделі менеджменту впливає на діяльність корпорацій.

В умовах глобалізації економіки транснаціональні корпорації (ТНК) залишаються визначальними «гравцями» міжнародного бізнесу, поглиблюючи важелі свого впливу. При цьому ефективність і стабільність їхнього розвитку все більш залежить від якості використання нематеріальних активів та, насамперед результативності менеджменту.

Ефективна система управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств і створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість і накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених щодо вдосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських під-

приємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку й застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації інтелектуального потенціалу власного персоналу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, як одного з дієвих виробничих процесів.

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямів у стратегії будь-якого сучасного підприємства, оскільки роль людини у виробництві, наданні певних послуг і економічному житті суспільства взагалі постійно зростає. До того ж, перехід до ринкових відносин, ускладнення економічних зв'язків, продуктивні сили, що інтенсивно розвиваються та інше, призводять до глибоких змін методів праці. Таким чином, потрібно більш чітка та налагоджена структура управлінських органів, більш гнучкі методи керівництва, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Однак для того, щоб ефективно управляти персоналом, приймати необхідні та правильні рішення, оцінювати доцільність цього управління і прийнятих рішень, потрібно розуміти сутність поняття «організація управління персоналом» і головну мету цього процесу.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [2].

Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної й соціальної адаптації [2].

Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації є об'єктом управління, тому що вони є продуктивною силою, головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу.

На сучасному етапі розвитку докорінно змінилася роль людини у виробництві. Людина вже не тільки найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, а й стає головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності [1].

Управління персоналом можна вважати діяльністю, яка спрямована на вирішення службових потреб, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці з метою виконання завдань організації. Саме тому персоналом необхідно керувати на основі найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту.

У вітчизняній економіці поступово формуються умови для суттєвого підвищення ефективності та прибутковості роботи підприємств, їх орієнтації на реального споживача.

Сьогодні менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень. Багатоваріантність, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, неповторюваність дій, їх залежність від певної ситуації становлять основні особливості сучасного управління. На сучасному етапі розвитку менеджменту ніхто не має сумніву у необхідності вивчення зарубіжного досвіду управління. Для виявлення правильних відповідей на багато питань, що закономірно виникають при виробленні нової стратегії розвитку та переорієнтації систем управління на ринкові умови, необхідно досконало вивчити те, що роблять і що робитимуть передові компанії провідних країн світу.

Економічний, політичний і правовий аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити й оцінити, чи має сенс для фірми робота у даному регіоні, країні. Якщо ж відповідні висновки зроблені й узгоджені зі стратегічними задачами фірми, на перший план виступає задача максимально ефективною роботи у ви-

браних майбутніх країнах базування. Ця задача включає дві базові складові: з одного боку, необхідний вибір відповідних організаційних форм і масштабів проникнення. Друга складова проблеми ефективною роботи фірми у країні перебування – врахування і ефективно використання культурного фону країни.

Одним із основних етапів аналізу культурного зовнішнього середовища є аналіз стереотипів поведінки, характерних нації загалом і її бізнесменам, менеджерам і спеціалістам зокрема. Розглянемо деякі з них [4].

1. Американський національний стереотип (США).

Жителя США можна вважати продуктом змішання різних національних культур, причому умови життя і багаторічний «клімат демократії» дозволили певною мірою взяти все найкраще від різних націй і формувати із нащадків емігрантів образ типового американця, що характеризується такими рисами:

1) жорсткий прагматизм, орієнтація на реальну, що приносить користь, справу, повага і прагнення до матеріального достатку і заробляння грошей;

2) цільовий динамізм: американець завжди бачить життєві, ділові і інші цінності, яких хоче досягти, і постійно націлений на досягнення. Прогрес і постійне прагнення до оновлення («ціль – дії – досягнення – нова ціль») стали ідолом, якому поклоняється вся нація;

3) американець винятково з повагою ставиться до часу, як найважливішого ділового ресурсу;

4) визначальні особисті риси типового американця – це глибокий індивідуалізм і впевненість у тому, що лише ти сам можеш все зробити для себе, і, відповідно, виняткова самостійність у прийнятті і реалізації рішень, повна готовність нести за них всю відповідальність. Саме з цією рисою американського характеру пов'язано вкрай скептичне ставлення їх до допомоги держави і взагалі до ролі влади в житті індивіда. Влада повинна забезпечувати законність і встановлювати правила гри, після чого повинна відійти в бік і надавати можливість людині самій робити своє сьогодні і майбутнє;

5) ставлення до інших людей і комунікативні риси характеризуються загальною приязністю, відвертістю і щирістю, готовністю до співробітництва і пошуку розумних компромісів, прагненням до отримання всієї потрібної інформації і готовністю обмінюватись нею з партнерами;

6) жорсткий розподіл ділового й особистого в американській діловій практиці та в поведінці взагалі;

7) в американцях досить часто цілком зрозумілий патріотизм і гордість за успіхи і положення США у світі переходять у певні прояви етноцентризму.

Звичайно, наведений вище портрет на основі семи виділених рис не можна вважати вичерпним. Мова йде про ті характеристики, врахування або неврахування яких може досить суттєво вплинути на рішення менеджера і його поведінку по відношенню до американського партнера. Національний стереотип – не більше ніж підґрунтя і напрямок пошуку для творчих зусиль менеджера.

2. Англійський національний стереотип.

У свідомості глибоко укорінився образ цегремонтного, застібнутого на всі гудзики англійського джентльмена, позбавленого емоцій, що полюбить спорт, собак і коней. Наскільки цей дещо гумористичний образ відповідає сучасному англійцю?

1) Спорідненим у англійця з американцем є їхню прагматичність, орієнтація на справу і дію, життєвий здоровий глузд. При цьому у англійців не спостерігається американської пристрасті до грошей і збільшення доходу як головного мірила життєвих досягнень. Скоріше, англієць ставиться до бізнесу як до гри і спорту: він, звичайно, турбується про прибутки і добрий стан речей, але таким же важливим для нього є і те, що називається спортивним азартом, отриманням цікавого змагання і захоплюючої гри.

2) Важлива відмінна риса англійців – не любов до абстрактних проектів, за якими не стоїть реальної справи. Вони, скоріше, готові додумати в ході гри, але як можна скоріше почати щось робити і практично розв'язувати проблеми, які виникають. Спроба перекопати англійця шляхом уміло побудованого плану

проекту, їх детального опрацювання на папері буде значно менш ефективна, ніж демонстрація ділових рис партнера у дії.

3) В основі відмінностей особистих національних рис лежить почуття власної гідності: саме воно підводить до усвідомлення необхідності дотримання етичних норм і загальноприйнятих традиційних правил, навіть якщо ці норми і правила не записані ні в яких законах. І справді: якщо людина має почуття власної гідності й поважає себе як особистість, то вона просто не дозволить собі втратити цю гідність і втратити повагу до самої себе, порушуючи етику і громадську мораль по відношенню до інших. Внутрішня гідність не дозволяє людині втратити контроль над своїми пристрастями та емоціями, прилюдно демонструючи розпущеність і невміння володіти собою.

4) Глибока повага до традицій національних, державних, сімейних і інших цінностей. Цей традиціоналізм може набувати різних форм, зокрема форми відомого консерватизму, що проявляється в поведінці та мислення.

5) Певний етноцентризм, але у порівнянні з американським він більш прихований, винятково коректний і, як правило, не зачіпає б національні почуття інших людей.

Британія накопичила величезний досвід управління у своїх колишніх колоніях і ще в колоніальні часи відрізнялась точністю і гнучкістю менеджменту в цих країнах. Не випадково відмічається особлива ефективність англійських колоніальних адміністраторів, які з невеликою кількістю службовців і відносно обмеженими військовими контингентами спромоглися забезпечити ефективне управління величезними територіями. Тобто у англійців є чому повчитись у веденні справ у різних країнах, сприймання і адаптування чужої культури в інтересах бізнесу, грамотно побудованих відносини із місцевою владою.

3. Французький національний стереотип.

Ще в дореволюційній Росії Франція була своєрідним шлюзом європейської культури. «Генетична пам'ять» нашого народу дозволяє і сьогодні сприймати Францію як особливу державу Європи, а Париж – як всесвітню столицю моди і краси. Франція взагалі асоціюється з

мистецтвом, естетикою, витонченістю. І в цих уявленнях чітко відчувається духовна основа національного стереотипу: почуття прекрасного і прагнення до гармонії і вдосконалення, безумовний інтелектуалізм і любов до мистецтва в усіх його проявах. Під цим кутом зору і потрібно розглядати структуру національного стереотипу.

1) Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії і краси – цікаво проявились у сфері ділового життя. Практика показує, що жодна європейська нація не займається побудовою високодосконалих планів, проектів і програм так як французи. Сам процес пізнання, побудови досконалої логічної схеми, обробки її деталей – все це стихія, в якій француз почуває себе в своєму середовищі. Але є і зворотний бік.

2) Зворотний бік проявляється у побоюванні і нерішучості у сфері реалізації і практичного виконання всього задуманого на папері. Оскільки дійсність здебільшого алогічна і нерідко ірраціональна, погано укладається в гармонічні логічні схеми і потребує перегляду цих схем, то таке ставлення до реалізації планів є звичайною реакцією природного француза.

3) Національна риса – нелюбов до компромісів, що притаманно французам більше, ніж іншим націям, схильність до конфліктів і спорів при вирішенні різних проблем. Будь-який пошук компромісу так чи інакше порушує початкову довершеність логічної схеми, яка, на думку автора, і повинна була ефективно розв'язати проблему. Коли ж у зіткненні з дійсністю схема виявляється непридатною і потребує компромісу, то реакція француза – конфлікт і суперечка.

4) Щодо особистих рис, їхньої манери і стилю спілкування, поведінки в сім'ї і в особистому житті взагалі, то тут діє ефект компенсації – ніхто так не розкутий, вільний від умовностей, природний і відрізняється гумором і винахідливістю в неофіційній обстановці, на протигагу строгим схемам, законам і регламентам у діловому й офіційному житті.

4. Національний стереотип, характерний для країн Близького і Середнього Сходу.

1) Базова риса стереотипу – прагнення до створення обстановки неквапливості, дружелюбності й довіри у всіх справах, які веде бізнесмен з цього регіону. Той факт, що носії східної культури більшою мірою орієнтовані на саму роботу, ніж на її результати (що часто дратує європейців і американців), відповідає саме східному ставленню до часу. Створення довіри – найважливіший момент будь-якої справи – потребує часу і терпіння, а все це явно не укладається в жорсткі, розписані за датами, західні схеми менеджменту. Прагнення уникати будь-якої конфронтації і критики у ділових стосунках. Керівники прагнуть будь-якою ціною зберегти дружні відносини й атмосферу загального порозуміння, навіть не на користь справі, уникаючи будь-яких, навіть явно назрілих конфліктів. А для західного менеджменту, де навіть теорія конструктивного конфлікту розроблена в деталях, закономірним явищем є конструктивний конфлікт, якщо це корисно для справи. Тому, працюючи на сході, доведеться шукати обхідні шляхи і бути готовими до тих чи тих змін у гарній обгортці дружелюбності та злагоди.

2) Особові риси стереотипу – дуже розвинута гордість і боязнь «втратити обличчя». Якщо додати емоційність і легке збудження від навіть незначного зауваження або події, то зрозуміло, скільки такту, терпіння, а найголовніше – обачності, потрібно проявляти менеджеру у своїх словах і тим більше вчинках.

3) Під час переговорів потрібно пам'ятати:

а) строго притримуватись прийнятого раніше порядку переговорів, загальної канви бесіди;

б) якщо виникає необхідність обговорити незаплановану тему, то потрібно дати час і можливість партнеру ознайомитися з нею, маючи на увазі, що ця адаптація відбувається у східного партнера повільніше;

в) стежити за своєю мовою, не допускати різких або грубо озвучених слів, прагнути до максимальної теплоти і дружелюбності у інтонаціях, позах, жестах, виразі обличчя.

5. Японський національний стереотип.

1) Базові риси стереотипу – це надзвичайно продуктивне поєднання справді безмірної працелюбності та терпіння японців з таким же безмежним внутрішнім прагненням до краси і досконалості. Щодо організаційної сторони справи – систем і методів управління якістю, то в Японії вони ідеально підходять до національного стереотипу, і в цьому головна причина результативності всіх систем і методів, які в інших країнах хоч і дають певні результати, але як правило, не японського рівня.

2) Японці – безумовні традиціоналісти, але оригінальні традиціоналісти. Бережно зберігаючи все краще у своїй культурі, вони «жадібно» сприймають і досить уміло адаптують кращі досягнення інших країн і націй. Природна гнучкість і адаптація роблять японців першими у швидкості й точності врахування різноманітних вимог регіонів, країн, окремих груп покупців і швидкості їх реалізації в товарах і послугах.

3) Дисциплінованість і відданість почуттю відповідальності перед колективом (групою), визнання безумовного авторитету колективу, готовність жертвувати особистими потребами й інтересами.

4) Життєві риси нації – ввічливість і делікатність, акуратність і порядність (що високо цінується у партнерах), східна відданість володінню собою і абсолютному контролю над особистою поведінкою і емоціями [4].

Теорія і практика менеджменту демонструє дві чітко сформовані моделі управління – японську та американську. При збігу загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських і американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку. Для того, щоб зрозуміти, яка модель буде найбільше задовольняти потреби керівництва корпорації, спершу потрібно провести порівняльну характеристику даних моделей управління (табл. 1) [8].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту [8]

Японська модель менеджменту	Американська модель менеджменту
Планування	
1) Довгострокова орієнтація; 2) колективне прийняття рішень (по колу) з консенсусом; 3) залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень; 4) потік рішень формується знизу вгору і назад; 5) повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	1) Переважно короткострокова орієнтація; 2) індивідуальне прийняття рішень; 3) залучення небагатьох людей до прийняття рішень і «продаж» рішення особам з іншими цінностями; 4) потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз; 5) швидке прийняття рішень, повільна їх реалізація, яка потребує компромісу, частого узгодження рішень у субординації
Організація	
1) Колективна відповідальність і звітність; 2) нечіткість відповідальності за рішення; 3) неформальні організаційні структури; 4) добре відома загальна організаційна структура і філософія; відчуття конкуренції з іншими компаніями	1) Індивідуальна відповідальність; 2) ясність і конкретність відповідальності за рішення; 3) формальні бюрократичні організаційні структури; 4) брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії
Укомплектування штатів	
1) Нових працівників комплектують переважно з навчальних закладів, або ж вони знаходяться всередині компанії; 2) повільне просування по категоріях посад; 3) лояльність компанії; 4) надзвичайно рідко оцінюють виконання роботи нових співробітників; 5) оцінка довгострокового виконання; 6) просування базується на багатьох критеріях;	1) Працівники набирають як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи з однієї компанії до іншої; 2) прагнення досягти швидкого успіху; 3) лояльність професії; 4) часті оцінки виконання для нових співробітників; 5) оцінка короткострокових результатів; 6) просування ґрунтується переважно на індивідуальному виконанні;

Продовж. табл. 1

Японська модель менеджменту	Американська модель менеджменту
7) тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією; 8) життєвий найм для більшості великих компаній	7) тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плінності кадрів); 8) поширена службова невпевненість
Керівництво	
1) Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи; 2) патерналістський стиль; 3) загальні цінності, що полегшують співробітництво; 4) уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії; 5) висхідні комунікації.	1) Лідер діє як голова групи, що приймає рішення; 2) директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений); 3) часто різні цінності, індивідуалізм заважають співробітництву; 4) загальна міжособистісна конфронтація, акцент на чіткості; 5) переважно низхідні комунікації
Контроль	
1) Контроль парний; 2) фокус контролю на груповому виконанні; 3) спасіння обличчя; 4) широке використання гуртків контролю якості	1) Контроль начальника; 2) фокус контролю на індивідуальному виконанні; 3) встановлення провини; 4) обмежене використання гуртків контролю якості

З табл. 1 видно, що основною відмінністю між японським і американським типом управління є принципово різний підхід до організації праці управлінського персоналу, системи кар'єри і заробітної плати, добору і розстановки кадрів та ін. За прийнятими в Японії нормами, основною функцією керівника групи є не керівництво роботою підлеглих, а встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату, розуміння між працівниками, збереження гармонічних взаємовідносин усередині групи [3].

Також суттєво відрізняються й організації процесу управління. Традиційна практика американського менеджменту ґрунтується на використанні детальних посадових інструкцій формальних механізмів координації і контролю. Схеми організаційних структур управління у великих американських компаніях передбачають концентрацію влади в окремих менеджерів, які несуть персональну відповідальність за виконання окремих видів управлінської діяльності.

У японських компаніях в основі формування схем управління лежить принцип групової відповідальності. При розподілі прав і відповідальності головним вважається організаційне забезпечення діяльності не окремих керівників, а певних структурних ланок (відділів, відділень, служб). За таких умов організаційні схеми, як правило, не передбачають чітких формальних процедур прийняття управлін-

ських рішень, розробку посадових інструкцій. Керівники досить самостійні у вирішенні оперативних питань із чіткою орієнтацією на головні цілі, що стоять перед компанією. Вище керівництво охоче делегує повноваження з вирішення оперативних питань своїм підлеглим, що у переважній більшості випадків служить додатковим стимулом для їхньої продуктивної праці [3].

Отже, обидві моделі менеджменту є досить ефективними, але відрізняються одна від одної тим, що японська побудована на колективізмі, а американська – на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Тобто, коли компанія виходить на зовнішній ринок, керівництво повинно обрати як саме вони будуть управляти своїми підлеглими – дати можливість працівникам вирішувати деякі питання самостійно і нести за них відповідальність, чи бути відповідальним самому, але приймати рішення колективно.

М. Трейсі й Ф. Віерсема пропонують компаніям як стратегічний орієнтир у міжнародній конкуренції вибір як однієї із трьох ціннісних дисциплін (операційної досконалості, близькості до споживача й лідерства за продуктом) [6]. Основні характеристики цих дисциплін і приклади ТНК, що зупинили свій вибір на одній з них, представлені в табл. 2 [7].

Що стосується українських підприємств, то, на думку автора, керівництво схиляється до американської системи менеджменту. В Украї-

Таблиця 2

Ціннісні дисципліни за М. Трейсі та Ф. Віерсеомою в практиці ТНК [7]

Ціннісна дисципліна	Характеристики	Приклади ТНК
Операційна досконалість	1) Акцент на ефективності й координованості виробничих процесів; 2) розвиток близьких і безперешкодних відносин із постачальниками; 3) значні інвестиції в інформаційні системи; 4) нетерпимість до втрат і винагорода за ефективність; 5) стандартизованість базових продуктів (послуг); 6) управління коливаннями попиту; 7) ключ до успіху: формула	«Dell Computer», «Wal-Mart», «General Electric», «Federal Express», «Charles Schwab», «Hertz», «McDonald's»
Близькість до споживачів	1) Розвиток довгострокових відносин зі споживачами; 2) глибоке розуміння бізнесу клієнтів; 3) адаптація продуктів/послуг до вимог клієнтів; 4) передача повноважень менеджерам, що працюють із клієнтами; 5) ключ до успіху: рішення	«Four Seasons Hotel», «Nordstrom», «Home Depot», «Johnson Control»
Лідерство за продуктом	1) Акцент на інноваціях, розвитку продуктів і експлуатації ринку; 2) швидкість комерціалізації ідей; 3) поетапна організація роботи із чіткою метою кожної стадії й чітко визначених строків; 4) активне експериментування; 5) метрика управлінської результативності, що заохочує інновації; 6) ключ до успіху: напруженість	«3M», «Disney», «Intel», «Johnson & Johnson», «Microsoft», «Motorola», «Nike», «Revlon», «Swatch»

ні економічна ситуація є досить нестабільною, а тому досить складно робити довгострокові прогнози та розраховувати на довгострокове планування. Сьогодні досить цінними є кадри з досвідом роботи, зазвичай, такі працівники вже мають роботу. Тому сучасні роботодавці переманюють їх у свої компанії. Дуже мало керівників, які намагаються виховати власних працівників. Студентам знайти гідну роботу майже неможливо, оскільки в них не має досвіду роботи, а отримати досвід роботи неможливо, тому що їх не беруть на роботу. Отже, українські підприємства використовують саме американську модель менеджменту.

Але слід підкреслити, що сьогодні відбувається взаємне збагачення моделей у менеджменті. Японський досвід управління використовують, наприклад, у США та Західній Європі. Для створення та реалізації «власної» моделі менеджменту, яка дасть можливість у конкретних умовах економічного розвитку України отримати найвищий результат, доцільно [6]:

- систематично вивчати прогресивну управлінську практику вітчизняних підприємств. При цьому особливу увагу необхідно приділяти культурним і соціально-історичним факторам, що зумовили або вплинули на розвиток ефективних управлінських систем;

- вивчати передову управлінську практику за кордоном. Головне при цьому – зрозуміти принципи, покладені в основу систем управління компаніями, ефективність управління якими безсумнівна;

- на основі перших двох пунктів – створення системи управління тим чи іншим об'єктом.

На сьогодні, можна виділити ряд умов, дотримуючись яких, управління людськими ресурсами в організації слід вважати ефективним [5]:

- 1) здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту;

- 2) використовуються гнучкі системи організації робіт;

3) система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу працівників і рівня їхньої професійної компетенції;

4) використовується високий рівень участі працівників у розробці та прийнятті управлінських рішень;

5) здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

У сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом на підприємствах. При цьому варто розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом як на міжорганізаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівні. Міжорганізаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств із метою впровадження різноманітних інновацій у їхню діяльність. На внутрішньоорганізаційному рівні керівники та менеджери повинні усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва.

Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва. Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойко О. С. Наука управління персоналом / О. С. Бойко. – Львів : Галичина, 2006. – 452 с.
2. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В. Ф. Братченко // Персонал. – 2006. – № 3. – С. 17–22.
3. Відмінності між японським і американським типом управління [Електронний ресурс] / Менеджмент и все, что с ним связано : веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.pib.odessa.ua/?p=915>. – Назва з екрана.
4. Досвід організації менеджменту в різних країнах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vuzlib.org/mm_kneu/4.htm. – Назва з екрана.
5. Економіка підприємства : навч. посіб. / за ред. Шегди А. В. – К. : Знання, 2005. – 524 с.
6. Порівняльна характеристика японської та американської моделі менеджменту [Електронний ресурс] / Studentam in ua : веб-сайт. – Режим доступу: http://www.studentam.in.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=4522&Itemid=28. – Назва з екрана.
7. Kets de Vries M. The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise / Kets de Vries M. – London : Financial Times Prentice Hall, 2001. – 256 p.
8. Knootz H. Essentials of Management / Knootz H., Wehrich H. – N-Y. : Mc Graw – Hill p.c., 1990. – 495 p.

УДК 339.142:334.735

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И РЕЗЕРВОВ РОСТА ТОВАРООБОРОТА РАЙПО

В. И. Громов, кандидат экономических наук; Е. Е. Нилова

Вопросами исследования экономического потенциала занимались А. А. Акаев, М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. Проблематику ресурсного, производственного и торгового потенциала исследовали Р. П. Валевич, Е. М. Карпенко, Л. И. Кравченко и др. В литературе встречаются различные подходы к по-

ниманию сущности экономического потенциала организации и оценке его использования. Вместе с тем выявлена недостаточная проработка ряда аспектов проблемы, особенно касающихся управления и оценки потенциала организаций потребительской кооперации. Современный этап развития потребительской