

Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі

Глівінська Юлія Василівна¹

Опубліковано	Секція	УДК
18.09.2023	Економіка	658

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14499456>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Ефективне управління підприємством є важливою передумовою успіху у будь-якому бізнесі, незалежно від його обсягу та сфери діяльності. Метою статті є дослідження систем та методик управління підприємствами в Україні та світі. Для реалізації цього завдання було застосовано наукові методи контент-аналізу, аналізу, синтезу, порівняння, системний метод. У результатах зазначено, що організація управління підприємствами в Україні і світі різниться значно і визначається місцевими культурними парадигмами управління. У сучасних європейських культурах робиться акцент на взаємодії з працівниками, яка націлена на максимальне врахування їхніх інтересів та виявляється у повазі до гідності людини. Також важливим є раціональне використання ресурсів та готовність до інновацій у технологічних та наукових сферах, що сприяє впровадженню новітніх менеджерських ідей та рішень, хоча і з певним запізненням, у діяльність організацій та підприємств в Україні. Американський досвід базується на гнучкому управлінні, оскільки американські підприємства часто мають рухливу ієрархічну структуру. До того ж, важливим фактором є корпоративна культура, хоча вияви цієї культури можуть бути несхожими в різних компаніях, однак загальним для них є демократичне середовище, в якому працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї та думки. Водночас, азійський досвід управління підприємствами містить цінні підходи та практики, які можна використовувати в Україні для поліпшення управління підприємствами. Зокрема, українські підприємства можуть вивчити азійський досвід у створенні стратегій та планів розвитку на довгий термін. Азійські культури акцентують на спільноті та співпраці, тому важливим є підхід до створення командної робочої атмосфери та сприяння взаємодопомозі між співробітниками. Більшість азійських підприємств віддають перевагу довгостроковим стосункам у робочих колективах, з партнерами та клієнтами, що сприяє стабільності та довірі на ринку. У висновках наголошено на тому, що потреба у грамотному поєднанні світового досвіду із українськими реаліями стане важливим завданням для управлінців під час налагодження ефективної системи управління у найближчому майбутньому.

Ключові слова: Україна, менеджмент, практики управління, підприємства, цифровізація.

¹ кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Київський національний лінгвістичний університет, 03150, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 73, <https://orcid.org/0000-0003-2957-0296>

Comparative analysis of enterprise management organization in Ukraine and the world

Annotation. Effective enterprise management is an important prerequisite for success in any business, regardless of its scope and field of activity. The purpose of the article is to study the systems and methods of business management in Ukraine and the world. To implement this task, scientific methods of content analysis, analysis, synthesis, comparison, and system method were applied. The results indicate that the organization of enterprise management in Ukraine and the world differs significantly and is determined by local cultural paradigms of management. In modern European cultures, there is an emphasis on interaction with employees, which is aimed at maximum consideration of their interests and is marked by respect for human dignity. Also important is the rational use of resources and readiness for innovation in the technological and scientific spheres, which contributes to the introduction of managerial innovations, albeit with a certain delay, into the activities of organizations and enterprises in Ukraine. The American experience is based on flexible management, because American enterprises often have a flexible hierarchical structure. In addition, an important factor is corporate culture, although the manifestations of this culture may be different in different companies, but common to them is a democratic environment in which employees can freely express their ideas and opinions. At the same time, the Asian experience of enterprise management contains valuable approaches and practices that can be used in Ukraine to improve enterprise management. In particular, Ukrainian enterprises can learn from the Asian experience in creating long-term development strategies and plans. Asian cultures emphasize community and cooperation, so an approach to creating a team work environment and promoting mutual support among employees is important. Most Asian enterprises prefer long-term relationships in work teams, with partners and customers, which promotes stability and trust in the market. The conclusions emphasize that the need for a competent combination of world experience with Ukrainian realities will become an important task for managers when establishing an effective management system shortly.

Keywords: Ukraine, management, management practices, enterprises, digitization.

Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді. Організація управління підприємствами є ключовою складовою успіху будь-якого бізнесу незалежно від його розміру та галузі. Правильно побудована система управління може визначити, чи досягне компанія своїх цілей, або залишиться на задньому плані в умовах конкурентного ринку. Україна, як і багато інших країн, стикається з викликами та можливостями сучасного управління підприємствами, і важливо розглянути цю проблему в контексті світового досвіду.

Це дослідження присвячене порівняльному аналізу організації управління підприємствами в Україні та світі. Запропоновано розглянути ключові аспекти, такі як структура управління, стратегічне планування, культура організації та технологічні інновації, щоб виявити спільні риси та відмінності між практиками, які використовуються в Україні та в різних країнах світу. Для цього важливо з'ясувати, які найкращі практики можуть бути використані для вдосконалення управління підприємствами в Україні, а також, які фактори можуть вплинути на успіх або невдачу цих практик у нашій країні. Доцільно також розглянути, які виклики стоять перед українськими підприємствами в умовах глобальної конкуренції та швидкого технологічного розвитку. Порівняльний аналіз організації управління підприємством у різних країнах є актуальною та важливою темою для розвитку ефективного бізнесу в Україні. Аналіз цієї актуальної проблематики надасть глибше розуміння того, яким

чином сучасні підходи до управління можуть бути адаптовані та застосовані в умовах нашої країни для досягнення більшого успіху та стійкості підприємств.

Важливим елементом, який надає додаткової актуальності дослідженню, є те, що управління підприємствами в Україні стане однією з ключових складових відновлення та подальшого розвитку економіки країни після завершення війни із агресією росії. В поствоєнний період Україна зіштовхнеться із рядом важливих завдань та викликів у сфері управління підприємствами, які суттєво вплинуть на підходи та стратегії управління. З цієї причини, розгляд європейського та світового досвіду уже зараз є надзвичайно важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вказаній проблематиці присвячені окремі ґрунтовні дослідження. Зокрема, Ж. Поплавська та А. Полянська висвітлили особливості формування сучасних парадигм стратегічного управління на підприємстві крізь призму застосування актуального досвіду [6]. М. Морозова визначила, що перехід до ринкових відносин в Україні, науково-технічний прогрес і інтенсивний розвиток продуктивних сил призводять до глибоких змін у принципах, методах і формах управління персоналом. Це, в свою чергу, вимагає вдосконаленої структури управлінських органів, більш обґрунтованих прийнятих рішень і гнучких методів керівництва, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу [4]. Дана тема також проаналізована у дослідженнях В. Мазур [3], О. Бабчинської [2], авторського колективу на чолі із Л. Бабаченко [1]. Інші дослідницькі колективи звернули увагу на важливість сучасних аспектів унормування управлінської діяльності, у тому числі і під час дії військового стану [5; 7]. Н. Бербер визначив управлінський досвід, який найчастіше використовують у країнах Центрально-Східної Європи [13]. Авторський колектив на чолі із Н. Вермою звернувся до схожої проблематики [15], тоді як М. Гаморі і Б. Коюнку порівняли особливості розбудови кар'єри у США та європейських країнах [11]. Д. Ралстон [14] й авторський колектив на чолі із М. Гарсія-Фернандес [10] співставили можливості управлінців у Європі, США та азійських країнах. Тоді як Дж. К. де Олівейра [9], Р. Маньєр-Ватанабе [12] й К. Броун [8] разом зі своїми співавторами визначили проблеми та перспективи сучасного менеджменту. Не зважаючи на це, чимало проблем залишилися поза оглядом науковців. У тому числі – можливості застосування іноземного досвіду в українських управлінських реаліях із найбільшою ефективністю.

Відповідно, *метою даної статті* є дослідження й порівняльний аналіз систем та сучасних методів управління підприємствами в Україні та світі.

Завдання статті полягають в наступному:

1. Проаналізувати сучасні аспекти управління підприємством (український та світовий досвід).
2. Визначити важливі елементи, які дадуть змогу українським підприємствам покращити свою роботу у сфері управління.

Матеріали та методи

Для написання статті використано декілька наукових методів та підходів для збору та аналізу інформації. Роботу розпочато із контент-аналізу наукової літератури та публікацій, пов'язаних із темою управління підприємствами в Україні та світі. Для цього опрацьовано наукометричні бази даних, що дало змогу здійснити пошук релевантних статей, книг та досліджень. Після збору даних використано науковий метод аналізу, який сприяв обробці та інтерпретації інформації. Зокрема, також були застосовані окремі елементи для візуалізації результатів. Застосовано системний аналіз – для розуміння окремих взаємозв'язків та впливу різних чинників на організацію управління підприємствами.

Розглядаючи вказану проблематику як набір складних для інтерпретації елементів, це дало змогу розглянути усі її аспекти.

Основна частина статті базується на порівняльному аналізі – використання порівняльного методу для виявлення схожих та відмінних аспектів управління підприємствами в Україні та світі. На основі отриманих даних та аналізу зроблено висновки та сформульовано окремі рекомендації. Важливо підкреслити ключові висновки та їх практичну значущість для управлінців і бізнесу, що здійснено за допомогою наукового методу синтезу. Додатково варто зазначити, що робота виконана на основі використання принципів системності, об'єктивності та неупередженості.

Результати

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних організаціях керівники активно працюють над створенням системи взаємодії та ієрархії, що сприяє формуванню довгострокової стратегії самовдосконалення, яка надає переваги в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку. Саме через це стратегічне управління стало невід'ємною складовою сучасного менеджменту взагалі. Глобальні компанії активно втілюють принципи децентралізованої відповідальності за управління стратегією та розробляють організаційні структури, спрощуючи численність рівнів управління [9, с. 6]. Проте для успішного функціонування стратегічного управління, керівники підприємств повинні зосереджувати увагу на таких аспектах, як стиль управління, роль працівника в компанії, а також особисті якості та характеристики кожного працівника. Фактично, важливим стає людський фактор та взаємовідносини між співробітниками як значущий елемент успішного управління [8]. З цієї точки зору, організаційна та корпоративна культура, ділова етика та моральні цінності, а також ефективна комунікація між співробітниками у важких ситуаціях набувають ключового значення в сучасному світі бізнесу.

Класична парадигма управління була розроблена основоположниками наукової та адміністративної шкіл, а також школою людських відносин, до яких входили автори, такі як Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу та інші. Основним об'єктом цих шкіл була раціональна організація виробництва і праці на підприємстві з метою отримання максимальної додаткової вартості. Система управління в цих парадигмах базувалася на контролі всіх аспектів діяльності. У концептуальному плані основною ідеєю було збереження підприємства, і тому підходи до управління орієнтувалися на принцип «спочатку збереження, потім розвиток». Ця залежність виправдовувалася існуючими закономірностями. Наприклад, було встановлено, що кожна жива система має дві основні рушійні сили: виживання і самовдосконалення, і між ними існує постійне протиріччя [3, с. 179]. Це стосувалося як живих організмів в природі, так і господарських систем.

Проте в сучасний період уявлення про умови і фактори розвитку підприємств суттєво змінилися. Особливо це стосується ролі та впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток організації. Сучасні концепції стратегічного управління враховують наступні важливі аспекти: збереження стійких конкурентних позицій, досягнення стабільних та тривалих результатів, а також адекватну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі [6, с. 45]. Стратегічне управління можна охарактеризувати як методологію програмного підходу, яка спрямована на досягнення поставлених цілей і налаштована на активізацію мотивації працівників, врахування їхніх інтересів і зацікавленості у впровадженні стратегії компанії.

Основні складові організації управління підприємством в європейських країнах можна охарактеризувати наступним чином:

1. *Наявність стратегічного планування.* Розробка чіткої стратегії та визначення місії та цілей підприємства є важливим кроком – стратегія повинна бути спрямована на досягнення довгострокового успіху.
2. *Ефективна комунікація.* Внутрішня і зовнішня комунікації є ключовими. При чому мовиться про особливості організації як вертикальної, так і горизонтальної комунікації між окремими працівниками чи структурними підрозділами.
3. *Гнучкість і адаптивність.* Підприємство повинно бути гнучким і здатним адаптуватися до змін на ринку і внутрішніх умов.
4. *Управління ресурсами.* Ефективне використання ресурсів, включаючи фінанси, людські ресурси і технології, є важливим аспектом ефективного управління.
5. *Залучення працівників.* Залучення працівників, їх мотивація та розвиток є ключовими для досягнення успіху.
6. *Створення корпоративної культури.* Культура організації може впливати на продуктивність та задоволення працівників. Створення здорової корпоративної культури важливе.
7. *Вимірювання та аналіз результатів.* Метрики та аналіз результатів допомагають визначити, наскільки ефективні ваші стратегії та підходи до управління.
8. *Інновації і постійне вдосконалення.* Успішні організації завжди шукають можливості для інновацій та постійного вдосконалення своїх процесів.

Європейський досвід організації управління підприємством також може включати різноманітні підходи і стратегії, але загалом він спрямований на досягнення стабільності, сталого розвитку і задоволення потреб різних зацікавлених сторін [8]. Зокрема, активно застосовується соціально-орієнтований підхід. У чималій кількості європейських країн існує традиція соціального підприємництва, де підприємства враховують не тільки фінансову прибутковість, але і соціальну відповідальність перед спільнотою та працівниками. Завдяки цьому практикується активний діалог між роботодавцями і робітниками, що сприяє розвитку ефективних систем управління персоналом. Європейські підприємства часто використовують корпоративне управління, що враховує інтереси різних зацікавлених сторін, таких як акціонери, працівники, клієнти та громада. Водночас, мовиться також про застосування моделей сильного регулювання [13]. Багато європейських країн мають високий рівень регулювання у сфері бізнесу, включаючи стандарти здоров'я та безпеки, охорони навколишнього середовища, прав споживачів і працівників. З одного боку, це створює правила роботи для усіх учасників ринку, проте регулятивні механізми інколи можуть не встигати за стрімким розвитком ситуації, тож ухвалення рішень на певних етапах може іти повільніше саме через потребу узгодити їх із існуючими суспільними парадигмами, у тому числі нормами чинного законодавства (рис. 1.).

Американський досвід організації управління підприємством відомий своєю великою різноманітністю і підходами, а також певними специфічними особливостями. Насамперед мовиться про високу ринкову орієнтованість діяльності підприємств, що своєрідно позначається також на управлінських процесах. Споживач і ринок в США вважаються дуже важливими, тож чимало американських компаній акцентують увагу на задоволенні потреб клієнтів і заздалегідь прогнозують зміни на ринку для адаптації. Частково це реалізується через принципи гнучкості управління, тому що американські підприємства часто мають рухливу ієрархічну структуру та невеликий рівень внутрішньої бюрократії, що сприяє швидкому прийняттю рішень [11, с. 850]. Особливо варто вказати на існування корпоративної культури, вияви якої можуть бути різними у відповідних компаніях, проте загальним є демократичне середовище, при якому працівники мають змогу вільно висловлювати свої ідеї та думки.

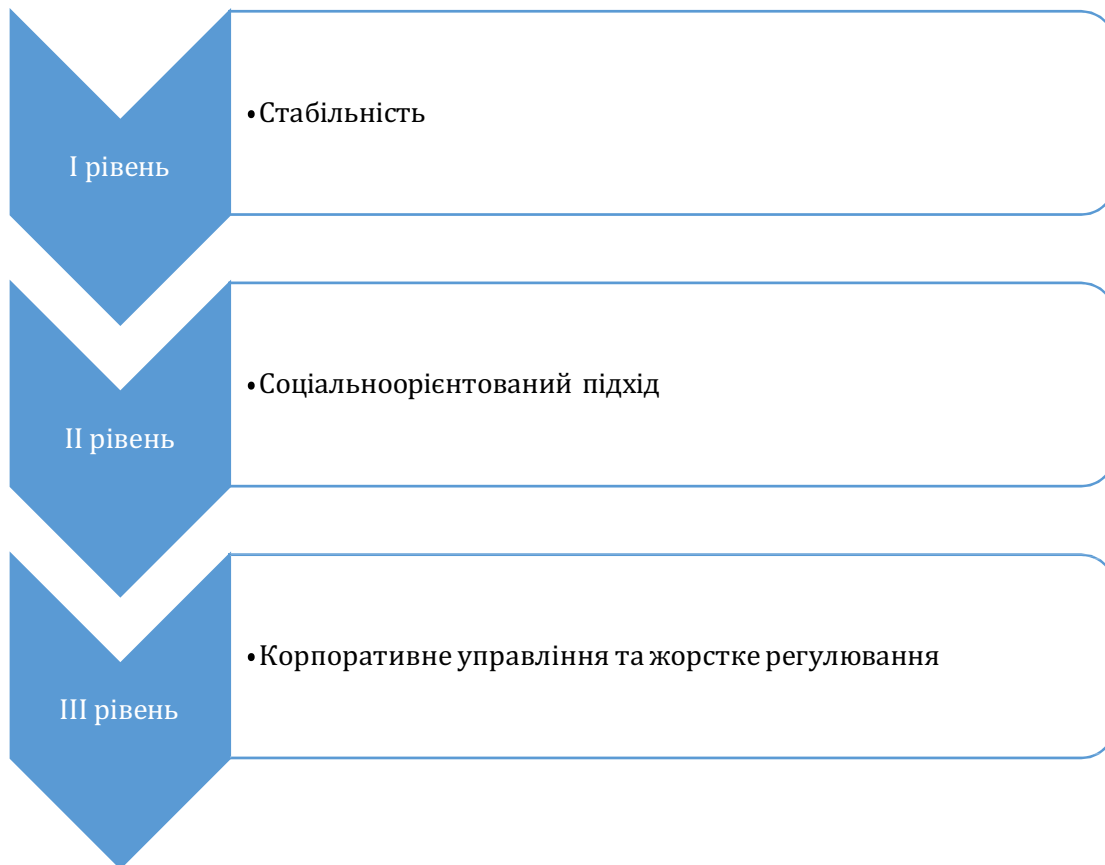


Рис. 1. Основні засади управління підприємством в європейських країнах
Джерело: власна розробка автора.

Серед важливих особливостей американського управління – повне сприяння підприємству та інноваціям, яким надається важливе значення [12, с. 330]. Спеціальні технопарки, акселератори та інкубатори допомагають стартапам та новаторам розвивати свої ідеї, що у поєднанні із гнучкою системою менеджменту дає змогу максимально реалізувати потенціал. Зважаючи на це, велика увага приділяється фінансовому управлінню, метою якого є максимізація прибутку та створення цінності для акціонерів (традиційна управлінська особливість американського ринку полягає також в тому, що акціонери мають вагомий вплив на ухвалення відповідних рішень). Багато американських компаній мають глобальний обсяг діяльності і операційні підрозділи по всьому світу, тож менеджери повинні враховувати особливості міжкультурної взаємодії (рис. 2).

Лідерство грає критичну роль в управлінні американськими та європейськими підприємствами і має значення як для великих корпорацій, так і для малих підприємств. Важливість лідерства полягає в тому, що воно визначає напрямок, стратегію та культуру підприємства. Ось декілька ключових аспектів ролі лідерства в управлінні американськими підприємствами:

1. Визначення стратегії. Лідери встановлюють стратегічні цілі та напрямки для розвитку підприємства. Вони визначають, в які ринки або сектори слід проникнути, які продукти чи послуги розробити і яким чином досягти конкурентної переваги.
2. Встановлення внутрішньої корпоративної культури. Лідерство формує корпоративну культуру, яка впливає на спосіб, у який співробітники сприймають та виконують свої обов'язки. Культура може бути орієнтована на результати,

інновації, клієнтську орієнтацію або інші цінності, що відображають цілі підприємства [14, с. 10].



Рис. 2. Основні засади управління підприємством в США

Джерело: власна розробка автора.

3. Мотивація команди. Лідери відповідають за мотивацію та надихання своїх співробітників. Вони створюють умови для розвитку талантів, навчання та розвитку персоналу, що сприяє досягненню високих результатів.
4. Ухвалення важливих рішень. Лідерство вимагає вміння приймати складні рішення в умовах невизначеності та ризику. Лідери аналізують інформацію, консультуються зі спеціалістами та приймають обґрунтовані рішення, які впливають на долю підприємства.
5. Відкритий комунікаційний процес. Лідери створюють відкриту та ефективну систему комунікації в організації. Це допомагає забезпечити розуміння між різними рівнями керівництва та співробітниками, сприяє обміну ідеями та вирішенню конфліктів.
6. Впровадження інновацій. Лідери підтримують інновації та створюють умови для розвитку нових продуктів, послуг та технологій. Вони можуть створювати інкубатори інновацій або співпрацювати з іншими компаніями та стартапами.
7. Управління змінами. Лідери відповідають за управління змінами в організації, такими як реструктуризація, зміна бізнес-моделі чи інтеграція нових технологій. Вони мають здатність мобілізувати команду та забезпечити підтримку для впровадження змін.

Лідерство в американських та європейських підприємствах відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та конкурентоспроможності [10]. Лідери розвивають бізнес-стратегії, спрямовують команди та впливають на корпоративну культуру, що сприяє досягненню результатів і створенню стійкого підприємства.

Досвід організації управління підприємством в Азії неоднаковий в різних країнах та секторах бізнесу і має інші особливості. Кожна компанія може мати власну унікальну культуру та підходи до управління, враховуючи специфічні вимоги та умови свого ринку. Дослідники погоджуються, що азійський досвід організації управління підприємством відрізняється від заходів, що існують в Європі та США, і включає в себе ряд специфічних особливостей, які визначають бізнес-підходи в цьому регіоні.

Зокрема, йдеться про організацію роботи сімейних підприємств. У багатьох азійських країнах сімейні підприємства є популярною формою бізнесу. Управління може бути зконцентрованим в руках родини, а рішення приймаються з урахуванням сімейних цінностей і традицій. Водночас, важлива також вертикальна ієрархія управління, яка в азійських підприємствах може бути виражена досить суворим контролем зверху вниз, особливо в корпоративних культурах, що пов'язані із Китаєм чи Японією. Відповідно, в азійських бізнес-середовищах важливі близькі взаємовідносини і мережі контактів. Успішні бізнес-угоди та управлінські рішення можуть базуватися на особистих зв'язках і довірі [15].

Особливістю планування та управлінських рішень в Азії є те, що у місцевих культурах довгострокове планування та стійкість важливі для бізнесу. З цієї причини компанії часто віддають перевагу стійким довгостроковим зростанням над короткостроковою прибутковістю. З іншого боку, Азія стала центром технологічного прогресу, і багато азійських компаній вкладають великі зусилля в дослідження та розвиток нових технологій. Поруч із цим чимало азійських компаній активно розвивають глобальні ринки та експорт, шукаючи можливості для розширення за межі свого регіону. Тож, для них проблеми мультикультурного управління під час діяльності компанії чи підприємства є надзвичайно актуальними (рис. 3).



Рис. 3. Основні засади управління підприємством в азійських країнах
Джерело: власна розробка автора.

Колективізм грає важливу роль в управлінні азійськими підприємствами і визначає особливості бізнес-культури та підходів до управління в цьому регіоні. Це концепція, що відзначається підкресленням спільної праці, групового рішення та співпраці над індивідуалізмом [2]. Ось деякі ключові аспекти ролі колективізму в управлінні азійськими підприємствами:

1. *Тісна співпраця.* В азійських культурах великий акцент ставиться на спільному вирішенні завдань і співпраці між членами команди. Управління ґрунтується на ідеї роботи як єдиного цілого, де кожен член групи має свою роль і обов'язок, і досягнення успіху вимагає спільних зусиль.
2. *Ієрархія.* У багатьох азійських культурах існує велика повага до лідерів та старших, що відображається в ієрархічних структурах. Колективність включає в себе слухняність та підкореність авторитету лідера чи керівника.
3. *Сприяння спільній відповідальності.* В азійських підприємствах існує загальна відповідальність за результати, і невдача одного члена команди відчувається як загальна невдача. Це сприяє взаємопідтримці та спонукає до більш серйозного ставлення до завдань.
4. *Гнучкість та адаптація.* Незважаючи на колективістський підхід, азійські підприємства також можуть бути дуже гнучкими і здатними адаптуватися до змін на ринку. Це означає, що вони можуть швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи, колективізм грає важливу роль в управлінні азійськими підприємствами, впливаючи на бізнес-культуру, структури прийняття рішень та взаємовідносини між співробітниками і лідерами. Цей підхід сприяє досягненню спільних цілей та стабільності в організаціях у регіоні.

Управління підприємствами в Україні сформувалося в процесі історичного розвитку і пройшло різні етапи еволюції. Перші управлінські структури на підприємствах України були залучені з радянської системи планування та централізованого управління. Економіка була під суворим контролем держави, і більшість підприємств були державною власністю. Разом з розпадом Радянського Союзу і незалежністю України розпочався процес реформування. Відбулися спроби впровадження ринкових відносин, приватизації підприємств та створення нових управлінських структур. Однак цей період був важким через економічну нестабільність. На початку ХХІ ст. бізнес почав активно розвиватися, і підприємства почали застосовувати більш сучасні підходи до управління, такі як корпоративне управління, стратегічне планування та якісні методи. Станом на сьогодні Україна залишається на шляху розвитку та модернізації свого управління підприємствами [7]. Зараз важливими аспектами управління є впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення якості управління персоналом, збільшення конкурентоспроможності та дотримання міжнародних стандартів.

Україна також активно співпрацює з міжнародними організаціями і партнерами, щоб вдосконалювати свої практики управління та виробляти кращі стандарти корпоративного управління. Особливу увагу приділяють антикорупційним заходам та підвищенню прозорості в управлінні бізнесом. Загалом, управління підприємствами в Україні відбувалося в умовах значних змін і викликів, і сьогодні воно продовжує розвиватися для досягнення високої результативності та відповідності сучасним стандартам [4, с. 104]. Найбільш типовими проблемами, які здатні суттєво утруднити організацію управління на українських підприємствах, можна визначити такі:

1. *Збільшення невизначеності, що пов'язано зі змінами у зовнішньому середовищі.*
Зокрема, російська агресія завдала величезних збитків економічній діяльності

підприємств, що також позначилося на людському капіталі та його становищі, перспективах розвитку та удосконалення суспільно-професійних відносин.

2. *Потреба у соціалізації управлінської діяльності.* Це означає, що прийняття рішень і організація роботи на підприємстві або в організації мають враховувати не лише бізнес-аспекти, але й вплив на співробітників, споживачів, громадську думку та суспільну відповідальність. Важливість потреби у соціалізації управлінської діяльності визначається зокрема тим фактором, що співробітники підприємства є найціннішим активом, і їх задоволеність, мотивація та задоволення роботою мають безпосередній вплив на результативність організації [1].
3. *Збільшення обсягів та збагачення змісту інформаційного забезпечення в управлінні роботою підприємств.* Розширення і покращення інформаційних ресурсів та даних, які використовуються при прийнятті рішень та управлінні всіма аспектами діяльності підприємства. Це важливий аспект сучасного управління, оскільки інформація є ключовим ресурсом для прийняття обґрунтованих та стратегічно важливих рішень. Збільшення доступності даних дає змогу отримувати актуальну інформацію для усіх рівнів управління підприємством, включаючи керівництво, менеджерів та оперативний персонал.
4. *Ускладнення змісту та позицій управління.* Мовиться про впровадження більш складних інструментів, методів і структур в управлінську діяльність підприємства. Це може бути обґрунтовано з різних причин, включаючи зростання розміру підприємства, складність його діяльності, розширення глобального впливу, технологічний прогрес тощо.
5. *Неоднозначність у визначенні сфер відповідальності різних менеджерів.* Ця проблема виникає, коли в організації не чітко визначено, хто відповідає за конкретні завдання, функції або проекти. Дана проблема може призвести до низки негативних наслідків, таких як дублювання робіт, непорозумінь, конфліктів, затримок та невиконання завдань. Якщо структура організації не чітко визначена – менеджери можуть не знати, до якої сфери відповідальності вони належать і які завдання вони мають виконувати. Коли декілька менеджерів чи відділів вважають, що та сама функція чи завдання входять до їхньої сфери відповідальності, це може призвести до конфліктів і дублювання робіт.
6. *Формування конфліктів інтересів.* Управління конфліктами інтересів є важливою частиною корпоративного управління та прийняття стратегічних рішень. В Україні такі ситуації складаються, коли різні групи або стейкхолдери мають різні, інколи навіть протилежні, інтереси і потреби, які конфліктують між собою. Це може виникати з різних причин і в різних контекстах. Можливі, зокрема, міжрівневі конфлікти, коли на підприємстві можуть виникати конфлікти між верхнім та нижнім рівнями управління. Наприклад, вище керівництво може прагнути максимізувати прибуток, тоді як робітники можуть вимагати вищої зарплати та кращих умов праці. Інший вияв – конфлікти між департаментами [2]. Різні департаменти (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси) можуть мати різні цілі та інтереси, що може спричиняти конфлікти при розподілі ресурсів та прийнятті стратегічних рішень.
7. *Потреба у підвищенні ефективності роботи,* що становить основу кінцевої мети управління. Ця проблема означає покращення виконання завдань, досягнення поставлених цілей та максимізацію результатів на різних рівнях діяльності.

Для підвищення результативності управління підприємством дослідники пропонують впровадження процесного підходу [1]. Цей підхід передбачає розмежування діяльності підприємства на два основних рівні: загальний функціональний та управлінський. Управлінський рівень включає в себе взаємопов'язані бізнес-процеси,

які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Впровадження процесного підходу допомагає зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища, оскільки організація стає більш адаптивною та гнучкою. Також цей підхід дозволяє використовувати внутрішні ресурси більш ефективно та максимізувати їх потенціал. Важливо враховувати, що організацію управлінської діяльності підприємства слід розглядати як процес упорядкування елементів управління, таких як підрозділи та управлінський персонал. Це може включати створення структур управління та регламентацію інформаційних потоків і взаємодій між різними елементами управління. Такий підхід має системний характер і сприяє більш ефективному та координованому управлінню в організації [1].

Однією з ключових задач у сфері управління персоналом на підприємствах є вибір належного та відповідного контексту стилю управління. Керівникам доводиться розглядати складну задачу розробки ефективної системи методів, прийомів і інструментів в умовах жорсткої конкуренції та спрямування організаційних зусиль на досягнення визначених цілей. Отже, для подальшого вдосконалення процесів управління персоналом важливо продовжувати дослідження щодо визначення комплексу чинників та оцінки їх впливу на вибір і використання конкретного стилю управління. Крім того, необхідно враховувати психологічну складову, оскільки вона має вплив на всі аспекти трудових взаємовідносин та дозволяє максимізувати внутрішні ресурси управління. Це, в свою чергу, сприятиме створенню ефективного процесу управління персоналом.

Водночас, доцільно брати до уваги провідний досвід іноземних країн для того, щоби покращити ситуацію в українських реаліях. Зважаючи на поступову гармонізацію із європейськими вимогами щодо облаштування функціонування соціально-економічного життя, важливо використовувати окремі елементи європейського досвіду. Зокрема, один з ключових факторів виробництва будь-яких товарів і послуг – це колектив працівників. У сучасних умовах трудові ресурси вважаються найціннішим активом підприємства. Науковий і технологічний прогрес, а також раптове зростання інноваційних технологій суттєво підвищують вимоги до професійності, соціально-психологічних якостей та рівня культури працівників. Ефективне управління робочими ресурсами, що включає найм, навчання, оцінку та оплату праці, є важливою передумовою для успішного функціонування підприємства. У ринкових умовах підприємство діє як відкрита система в складному зовнішньому середовищі, що постійно змінюється. Нові технології, програмне забезпечення та інші ресурси – усім цим керують люди. Рушійною силою прогресу та найбільшим стратегічним ресурсом для будь-якої організації чи підприємства, незалежно від їх виду та форми власності, є їх персонал. Сьогодні важливо мати досвідчений, кваліфікований та відповідальний персонал, що долучений до спільної мети та взаємодоповнює один одного. Такий об'єднаний колектив стає запорукою успіху будь-якого підприємства за умови ефективного управління ним.

Американський досвід організації управління підприємством містить багато цінних підходів та практик, які можна застосувати в Україні для покращення управлінської ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Насамперед – це ефективне корпоративне управління. В США високий стандарт корпоративного управління є ключовим фактором успіху. В Україні можна вивчати американські стандарти та практики, такі як роль незалежних директорів, прозорість фінансової звітності та забезпечення прав акціонерів. Так само актуальною є система управління якістю. Системи управління якістю, зокрема ISO 9001, допомагають покращити якість продукції та послуг і здобути довіру клієнтів як в Україні, так і на міжнародному ринку. В США панує особлива культура підприємництва, тому Україна може вивчати

американський досвід у створенні сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Так само США є лідером у впровадженні сучасних технологій. Отож українські підприємства можуть вивчати американський досвід у впровадженні цифрових ініціатив та інформаційних систем для налагодження ефективних систем управління персоналом та управління діяльністю підприємства загалом.

Азійський досвід організації управління підприємствами також містить цінні підходи та практики, які можна використовувати в Україні для покращення управління підприємствами. Насамперед мовиться про систематичний підхід до управління. Чимало азійських країн славляться своєю системністю та орієнтацією на довгостроковий розвиток, тож українські підприємства можуть вивчити азійський досвід створення стратегій та планів розвитку на довгий термін. Деякі азійські культури відзначаються підвищеною увагою до деталей і якості виробів і послуг. В Україні це може викликати позитивну реакцію споживачів та покращити конкурентоспроможність, відповідно – загальний стан підприємства та управління. Азійські культури акцентують на спільноті і співпраці. Українські менеджери можуть вивчити азійський підхід до створення командної робочої атмосфери та сприяння взаємодопомозі між співробітниками. До того ж, в азійських країнах часто ідеться про формування довгострокових стосунків: більшість азійських підприємств роблять акцент на довгострокових стосунках у робочих колективах, з партнерами та клієнтами. Це може сприяти стабільності та довірі на ринку, що буде вкрай актуально для України під час повоєнної відбудови.

Висновки

Отже, організація управління підприємствами в Україні та світі є досить різною та залежить від місцевих парадигм культури управління. У сучасних європейських культурах акцентується на роботі із працівниками, яка би максимально враховувала їхні інтереси та підносила відповідне ставлення до людської особистості. Окрім того, не менш актуальним є грамотне управління ресурсами та реагування на інновації у технологічній та науковій сферах, що дають змогу запроваджувати менеджерські інновації (хоча і з певним запізненням) у роботі організації чи підприємства. Американський досвід ґрунтується на особливостях гнучкого управління, оскільки американські підприємства часто мають рухливу ієрархічну структуру. До того ж, важливим фактором є наявність корпоративної культури, вияви якої можуть бути різними у відповідних компаніях, проте загальним є демократичне середовище, у якому працівники мають змогу вільно висловлювати свої ідеї та думки. Водночас, азійський досвід управління підприємствами містить цінні підходи та практики, які можна використовувати в Україні для покращення управління підприємствами. Зокрема, корисним є азійський досвід у створенні стратегій та планів розвитку на довгий термін. Азійські культури наголошують на спільноті та співпраці, тому важливим є підхід до створення командної робочої атмосфери та сприяння взаємодопомозі між співробітниками. Більшість азійських підприємств віддають перевагу довгостроковим стосункам у робочих колективах, з партнерами та клієнтами. Цей підхід сприяє стабільності та довірі на ринку.

Водночас, перспективними напрямками для подальших досліджень стануть конкретні стратегії, які застосовувалися в іноземних компаніях для покращення системи управління і давали відповідний позитивний результат. На основі цього можливим стане формування більш докладного підґрунтя для вироблення рекомендацій для менеджерської роботи в українських реаліях.

Список використаних джерел

1. Бабаченко Л. В., Ковшун Х. О., Портна Ю. О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3(19). С. 45–52. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625> (дата звернення: 10.08.2023).
2. Бабчинська О. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30> (дата звернення: 10.08.2023).
3. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178–183.
4. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник післядипломної освіти. 2016. № 16 (29). С. 94–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2016_16_13 (дата звернення: 10.08.2023)
5. Обґрунтування функцій управління та бізнес-процесів на сучасному етапі бюджетування та менеджменту / П. В. Іванюта та ін. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2023. № 72. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-72-05> (дата звернення: 10.08.2023).
6. Поплавська Ж. В., Полянська А. С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 109–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_17 (дата звернення: 10.08.2023)
7. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 10.08.2023).
8. Brown C. J., Frame P. Innovation management: a subjective practice. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 2007. Vol. 2, No. 3. P. 209–233. URL: <https://doi.org/10.1504/ijmcp.2007.014997> (дата звернення: 10.08.2023).
9. de Oliveira J. K. d., de Oliveira Júnior A. M. Innovation management: how it happens in small and medium enterprises?. *International Journal for Innovation Education and Research*. 2019. Vol. 7, No. 9. URL: <https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss9.1568> (дата звернення: 10.08.2023).
10. García-Fernández M., Claver-Cortés E., Tarí J. J. Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*. 2022. Vol. 28, No. 1. Article 100172. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100172> (дата звернення: 10.08.2023).
11. Hamori M., Koyuncu B. Career advancement in large organizations in Europe and the United States: do international assignments add value?. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22, No. 4. P. 843–862. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555128> (дата звернення: 10.08.2023).
12. Magnier-Watanabe R., Benton C. Management innovation and firm performance: the mediating effects of tacit and explicit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*. 2017. Vol. 15, no. 3. P. 325–335. URL: <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0058-6> (дата звернення: 10.08.2023).
13. Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis / N. Berber et al. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 12. P. 1661–1689. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277364> (дата звернення: 10.08.2023).

14. Ralston D. A. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 39, No. 1. P. 8–26. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400330> (дата звернення: 10.08.2023).
15. Verma N., Rangnekar S., Barua M. Team effectiveness in Indian organizations: a comparative analysis of public and private sector. *Delhi Business Review*. 2012. Vol. 13, No. 2. P. 43–54. URL: <https://doi.org/10.51768/dbr.v13i2.132201216> (дата звернення: 10.08.2023).