

стійкість та терпіння, а індульгенція проти стриманості – на здатність задовольняти особисті бажання чи контролювати їх [2].

Важливим інструментом у вивченні психологічних аспектів міжкультурної взаємодії є також модель Фонса Тромпенаарса, оскільки дозволяє аналізувати, як культурні відмінності впливають на сприйняття, поведінку та комунікацію людей з різних країн. Вона включає сім вимірів, серед яких: ставлення до правил і стосунків, індивідуалізм чи колективізм, вираження емоцій, межа між особистим і професійним, джерело статусу, сприйняття часу та контроль над середовищем [3]. Розуміння цих параметрів сприяє ефективнішій міжкультурній комунікації, запобіганню конфліктів і розвитку міжособистісної толерантності.

Отже, психологічна готовність до міжкультурної взаємодії є важливою складовою професійної ефективності, оскільки вона впливає на комунікацію, сприйняття інформації та формування відносин у мультикультурному середовищі. Теорії Холла, Хофстеде та Тромпенаарса пропонують різні інструменти для аналізу культурних відмінностей, що допомагає краще розуміти психологічні аспекти міжкультурної комунікації, долати культурні бар'єри, уникати непорозумінь та досягати успіху у міжкультурних взаємодіях, що є особливо важливим у глобалізованому світі.

Список використаних джерел

1. Hall E. T. *Beyond culture*. 1976. URL : <https://surl.lu/kuvpna>
2. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001. 596 p.
3. Smith P. B., Dugan S., Trompenaars F. *National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1996. 27(2). P. 231–264.

УДК 331.108:65.015

Ярмола Р.В.,

здобувач вищої освіти,

науковий керівник: Сидоренко О.В.,

доктор економічних наук, професор,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ЯПОНСЬКОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Японська система управління персоналом (HRM) є визнаним у світі прикладом ефективного менеджменту, який забезпечує високу продуктивність

праці, низьку плинність кадрів і сильну корпоративну культуру. Вона базується на принципах довгострокового найму, командної роботи, безперервного навчання та залучення працівників до прийняття рішень. Для України, яка прагне інтеграції в глобальну економіку та зміцнення своїх позицій на міжнародній арені, впровадження японського досвіду може стати важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Система HRM сформувалася під впливом культурних цінностей, таких як колективізм, повага до ієрархії та прагнення до гармонії, що є важливим аспектом для аналізу з точки зору міжнародних відносин. Одним із основних принципів є довгостроковий найм (Shushin Koyo), який передбачає працевлаштування працівників на все життя. Це забезпечує стабільність для працівників, сприяє їхній лояльності та формує сильну корпоративну культуру, що є ключовим елементом японського менеджменту. Наприклад, у таких корпораціях, як Toyota, довгостроковий найм дозволяє створювати згуртовані команди, які працюють на досягнення спільних цілей.

Другим принципом є безперервне навчання та розвиток (Kaizen), що є важливим з точки зору управління. Японські компанії інвестують у навчання працівників, щоб підвищувати їхні навички та адаптувати до змін у бізнес-середовищі. Це включає регулярні тренінги, ротацію між відділами та залучення працівників до вирішення проблем. Такий підхід сприяє інноваціям і підвищенню продуктивності, що має економічний ефект.

Третій принцип – командна робота та залучення працівників до прийняття рішень, що є основою японського менеджменту. У японських компаніях використовується система "кільця якості" (Quality Circles), де працівники спільно вирішують проблеми та пропонують ідеї для покращення роботи. Це підвищує мотивацію та відчуття причетності до спільної мети, що є важливим для формування ефективної корпоративної культури [3].

Акцент на безперервному навчанні (Kaizen) може сприяти підвищенню кваліфікації працівників. В Україні багато підприємств зіштовхуються з нестачею кваліфікованих кадрів, особливо в умовах швидких технологічних змін. Впровадження системи Kaizen може допомогти українським компаніям адаптувати працівників до нових умов, підвищити їхню продуктивність і конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Це також сприятиме економічному зростанню через розвиток людського капіталу, що є важливим для інтеграції в глобальну економіку. Командна робота та залучення працівників до прийняття рішень можуть покращити мотивацію та корпоративну культуру.

В Україні часто спостерігається низький рівень залученості працівників через авторитарний стиль управління. Впровадження японських практик, таких як "кільця якості", може сприяти формуванню більш демократичного підходу до

управління, що підвищить мотивацію та продуктивність. Дослідження 2022 року показують, що залученість працівників у прийняття рішень може підвищити продуктивність на 15–20%.

З геополітичної перспективи, створення сильної корпоративної культури може допомогти українським підприємствам сформувати згуртовані команди, що є важливим в умовах війни та економічної нестабільності. Японський досвід може стати основою для створення корпоративної ідентичності, яка базується на спільних цінностях і цілях, що сприятиме економічній стабільності та зміцненню позицій України на міжнародній арені. Це також може привернути увагу іноземних інвесторів, зокрема з Японії, що є важливим для економічного розвитку. Культурні відмінності між Японією та Україною можуть ускладнити адаптацію японської системи HRM. Японська культура базується на колективізмі та ієрархії, тоді як в Україні переважають індивідуалістичні цінності та менша повага до ієрархії. Це може призвести до опору з боку працівників, які не звикли до командної роботи чи довгострокового найму [3]. Це вимагає ретельної адаптації японських практик до місцевих умов.

Економічна нестабільність в Україні ускладнює впровадження довгострокового найму. Багато українських компаній не можуть гарантувати стабільність через війну, інфляцію та економічні кризи. За даними Світового банку, у 2024 році ВВП України скоротився на 3,5% через війну, що створює фінансові обмеження для реалізації довгострокових стратегій [2].

Це вимагає гнучкого підходу до впровадження японських практик, зокрема, для успішного впровадження японського досвіду в Україні підприємствам варто:

1. Адаптувати японські практики до місцевих умов, враховуючи культурні особливості та економічні обмеження. Наприклад, замість довгострокового найму можна впроваджувати програми лояльності, які мотивують працівників залишатися в компанії.
2. Інвестувати в навчання та розвиток працівників, використовуючи принципи Kaizen, що сприятиме економічному зростанню через розвиток людського капіталу.
3. Сприяти командній роботі через впровадження "кілець якості", що покращить мотивацію та корпоративну культуру.
4. Розвивати корпоративну культуру, створюючи спільні цінності, що зміцнить внутрішню стабільність компаній і їхні позиції на міжнародному ринку.
5. Співпрацювати з державними органами для створення програм підтримки HRM, що сприятиме економічному розвитку та інтеграції в глобальну економіку.

Впровадження японської системи управління персоналом на українських підприємствах може стати важливим інструментом для підвищення ефективності управління, зменшення плинності кадрів і формування сильної корпоративної культури. З точки зору міжнародних відносин, це сприятиме міжкультурному обміну та зміцненню двосторонніх відносин між Україною та Японією. Японські практики можуть покращити мотивацію та залученість працівників. Однак для успішної адаптації необхідно враховувати культурні відмінності, економічні обмеження та брак інституційної підтримки. Адаптація японських практик, інвестиції в навчання та розвиток корпоративної культури можуть допомогти українським підприємствам досягти сталого розвитку та зміцнити їхні позиції на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. *Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. Київ: Держстат, 2024. 450 с.*
2. *Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. World Bank. 2024. URL: <https://surl.lu/muzvyq>.*
3. *Japan's HRM Practices in the Global Context: Lessons for Emerging Economies. International Journal of Human Resource Management. 2022. Vol. 33, No. 5. P. 987–1005.*
4. *Employee Engagement and Productivity: A Global Perspective. Harvard Business Review. 2022. URL: <https://surl.li/yfnfru>.*

УДК 331.108.2:005.95

Яцюк М.М.,
здобувач вищої освіти,
Кужда Т.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сучасні виклики та цифрові трансформації зумовлюють необхідність модернізації системи управління персоналом на підприємствах та в організаціях. Традиційні методи поступово втрачають ефективність, адже економіка стає більш динамічною, а вимоги до працівників – гнучкішими та складнішими.

Інноваційні підходи до управління персоналом стають вирішальними для забезпечення не лише ефективності роботи бізнес-організацій, але й підтримки їх соціальної відповідальності, екологічної стійкості та довгострокової