

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

Освітньо-професійна програма	«Міжнародний бізнес»
галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	«Міжнародний бізнес»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**«Культура управління персоналом в системі глобального інноваційного лідерства (на
прикладі корпорації Samsung Electronics)»**

(повна назва теми згідно з наказом про затвердження тем кваліфікаційних магістерських робіт)

здобувача Назарець Яни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Науковий керівник к.е.н., доцент
(науковий ступінь, учене звання)

_____ Бабич Т.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент
_____ Микола Бурмака
(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма	«Міжнародний бізнес»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

_____ Євген Панченко
(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Микола Бурмака
(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Назарець Яни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної _____ форми навчання
(очної (денної) / заочної)

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Культура управління персоналом в системі глобального інноваційного лідерства (на прикладі корпорації Samsung Electronics)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « ____ » _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

офіційних рейтингів та баз даних міжнародних організацій, монографій, статей зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронних ресурсів мережі Інтернет, в тому числі офіційних сайтів Samsung Electronics та їх звітності.

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
(назва розділу)	
Розділ 2	SAMSUNG ELECTRONICS ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ЛІДЕР: РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

(назва розділу)	
Розділ 3	ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЯМИ-ІННОВАЦІЙНИМИ ЛІДЕРАМИ
Об'єкт дослідження:	Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом у діяльності підприємства.
Предмет дослідження:	Предметом дослідження є культура управління персоналом як складова стратегії інноваційного лідерства на прикладі компанії Samsung Electronics.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Визначити ролі управління персоналом як складової інноваційної стратегії бізнесу та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього підрозділу й конкурентоспроможності із розвитком інноваційних процесів на підприємстві.

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити еволюцію теоретико-методологічних підходів до управління людськими ресурсам. Визначити інноваційні практики управління персоналом глобальних компаній. Проаналізувати особливості управління персоналом у країнах Азії.
У розділі 2	Визначити фактори зростання конкурентних переваг Samsung Electronics на ринку інновацій. Проаналізувати особливості системи управління персоналом Samsung Electronics, сформовані під впливом азійської культури. Проаналізувати ефективність системи управління персоналом в Samsung Electronics Ukraine (Самсунг Електронікс Україна).
У розділі 3	Визначити особливості корпоративне навчання як складової професійного розвитку професіоналів. Визначити стратегію корпоративного навчання у Samsung Electronics. Проаналізувати актуальність адаптації азійських управлінських практик до українського місцевого культурного контексту.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав студент

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 94 сторінки, 2 таблиці, 10 рисунків, список літератури із 40 найменувань, 2 додатки.

Назва кваліфікаційної магістерської роботи: «Культура управління персоналом в системі глобального інноваційного лідерства (на прикладі корпорації Samsung Electronics)».

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є культура управління персоналом як складова стратегії інноваційного лідерства на прикладі компанії Samsung Electronics.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – визначення ролі управління персоналом як складової інноваційної стратегії бізнесу та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього підрозділу й конкурентоспроможності із розвитком інноваційних процесів на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити еволюцію теоретико-методологічних підходів до управління персоналом;
- дослідити інноваційні практики управління персоналом глобальних компаній;
- проаналізувати особливості управління персоналом у країнах Азії;
- визначити фактори зростання конкурентних переваг Samsung Electronics на ринку інновацій;
- виявити особливості системи управління персоналом Samsung Electronics, сформовані під впливом азійської культури;
- провести аналіз ефективності системи управління персоналом в Samsung Electronics Ukraine (Самсунг Електронікс Україна);

- дослідити перспективи внутрішньофірмового навчання у глобальних компаніях, зокрема, стратегію корпоративного навчання у Samsung Electronics;
- внести свої рекомендації щодо актуальності адаптації азійських управлінських практик до українського контексту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні узагальнення та практичні рекомендації, що були зроблені в роботі, можливо імплементувати в розробку ефективного управління персоналом на підприємстві й таким чином збільшити його потенціал до інноваційного лідерства на своєму ринку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, Samsung Electronics, інновації, крос-культурність, Південна Корея.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньої програми «Міжнародний бізнес»
Назарець Яни Сергіївни

(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему: «Культура управління персоналом в системі глобального інноваційного лідерства (на прикладі корпорації Samsung Electronics)»

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт- предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): Спроможність до інновацій є ключовою для конкурентоспроможності в сучасному світі. Вивчення культури управління персоналом у контексті глобального інноваційного лідерства створює важливий внесок в сучасні наукові дебати та служити джерелом інсайтів для бізнес-лідерів. – 10 балів

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): Авторкою дослідження проведено глибокий аналіз як теоретичних, так і практичних аспектів питання управління персоналом глобальних компаній. Вивчено достатню кількість бібліографічних джерел, що допомогло сформуванню обґрунтованих висновків. – 10 балів.

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): Авторка роботи в процесі дослідження використовувала науково обґрунтовану методологію дослідження із застосуванням кількісних та якісних методів. Підготовлений план дозволив сформуванню чіткі кроки для досягнення мети дослідження, а використані методи відповідають поставленим завданням та дозволили отримати відповіді на дослідницькі питання. – 13 балів.

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): Обґрунтовані висновки і рекомендації є цілісними та логічними. Запропоновані у роботі рішення підкріплені емпіричними даними, отриманими в ході дослідження. – 13 балів.

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): Запропоновані авторкою конкретні рекомендації можуть бути застосовані корпорацією Samsung Electronics або іншими організаціями для поліпшення культури управління персоналом. Крім того, вони враховують реальні обмеження та виклики, з якими стикаються компанії, що функціонують в умовах кризи. – 8 балів.

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання КМР (0-10 балів): Робота оформлена відповідно до вимог, а авторка дотримувалась графіку виконання. – 10 балів.

7. Позитивні сторони роботи: Робота виконана на основі практичного досвіду авторки на основі внутрішніх матеріалів досліджуваної компанії.

8. Недоліки роботи: Через те, що дослідження відбувалось на прикладі компанії Samsung, у дослідженні не розглядаються інші види, можливості та альтернативні підходи до управління персоналом.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи (0-70 балів): 66 балів.

Допущення КМР до захисту перед ЕК Робота допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Бабич Т.О.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“___” _____ 20__ р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Назарець Яни Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Культура управління персоналом в системі глобального
інноваційного лідерства (на прикладі корпорації Samsung Electronics)»

Сьогодні в умовах глобалізації ринків питання ефективного управління персоналом стає необхідністю для будь-якого бізнесу. У цій роботі досліджено аспект управління персоналом як частину інноваційної стратегії компанії на прикладі Samsung Electronics, і як в умовах сучасного ринку роботодавці переорієнтовуються на потреби своїх людей задля своєї успішності на ринку. Враховуючи реалії сьогодення, існує нагальна потреба в удосконаленні стратегічного бачення компаній в контексті створення ефективних підрозділів підтримки – зокрема, підрозділів управління персоналом, – тому досліджена тема у роботі має значну актуальність для бізнесу.

Авторкою роботи чітко окреслено мету і завдання дослідження, що стосується культури управління персоналом як частини глобального інноваційного лідерства на прикладі конкретного підприємства Samsung Electronics. У магістерській роботі витримана і представлена основна її структура, яка вбирає в себе актуальність, мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, елементи наукової новизни та практичну значущість. Висновки, зроблені авторкою, цілком відображають зміст магістерського дослідження, є чіткими, логічно послідовними і науково обґрунтованими. На увагу заслуговує те, що результати теоретичного і практичного дослідження можуть бути використано під час викладання навчальних дисциплін для студентів ЗВО, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент».

Магістерська робота Назарець Я.С. є самостійним науковим дослідженням. Тема роботи достатньо розкрита, поставлена мета досягнута, вирішені поставлені завдання, зміст кваліфікаційної роботи вказує на гарну обізнаність студентки з даної проблематики. Простежується самостійна робота авторки по кожному розділу роботи. Із зауважень варто відзначити статистичні дані діяльності розглянутого підприємства, яких могло б бути більше у розділі 2, проте вказаний недолік не впливає на загальне позитивне враження від роботи.

Отримані результати мають теоретичне і практичне значення для практики роботи з управління персоналом як на державних, так і приватних підприємствах в українських реаліях. Дослідження є оригінальним, завершеним, відповідає вимогам, що ставляться до робіт такого типу, а її авторка – Назарець Я.С., – при умові успішного захисту заслуговує на оцінку «відмінно».

Савинова К.А.

Керівниця відділу по роботі з персоналом
ТОВ «Самсунг Електронікс Україна»

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	15
1.1. Еволюція теоретико-методологічних підходів до управління людськими ресурсами	15
1.2. Інноваційні практики управління персоналом глобальних компаній	20
1.3. Особливості управління персоналом у країнах Азії.....	25
Висновки до Розділу 1.	34
РОЗДІЛ 2. SAMSUNG ELECTRONICS ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ЛІДЕР: РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	36
2.1. Фактори зростання конкурентних переваг Samsung Electronics на ринку інновацій.....	36
2.2. Особливості системи управління персоналом Samsung Electronics, сформовані під впливом азійської культури	48
2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом в Samsung Electronics Ukraine (Самсунг Електронікс Україна)	55
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЯМИ-ІННОВАЦІЙНИМИ ЛІДЕРАМИ.....	64
3.1. Корпоративне навчання як складова професійного розвитку	64
3.2. Стратегія корпоративного навчання у Samsung Electronics	67

3.3. Актуальність адаптації азійських управлінських практик до українського місцевого культурного контексту	75
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВОК.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні в умовах глобалізації ринків питання ефективного управління персоналом стає необхідністю для будь-якого бізнесу. Працівники є найціннішим активом компанії, і вони приносять їй набагато більше прибутку, аніж ця сама компанія дає людям у вигляді заробітної платні. У цій роботі досліджено аспект управління персоналом як частину інноваційної стратегії компанії на прикладі Samsung Electronics, і як зараз роботодавці переорієнтовуються на потреби своїх людей задля своєї успішності на ринку. Враховуючи реалії сьогодення, існує нагальна потреба в удосконаленні стратегічного бачення компаній в контексті створення ефективних підрозділів підтримки – зокрема, підрозділів управління персоналом.

Питання впливу інноваційного розвитку на конкурентоспроможність підприємства розглядається та вивчається вже давно, існує багато теоретичних та практичних досліджень (Й. Шумпетер, М. Портер, П. Друкер, серед українських – Л. Балабанова, В. Воронкова, О. Гірняк та інші), в яких досліджувалось, якою мірою інноваційність підприємства пов'язана з підтримкою HR-підрозділу.

Головна мета дипломної магістерської роботи полягає у визначенні ролі управління персоналом як складової інноваційної стратегії бізнесу та наданні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього підрозділу й конкурентоспроможності із розвитком інноваційних процесів на підприємстві.

Виходячи з поставленої мети у дипломній роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити еволюцію теоретико-методологічних підходів до управління персоналом;

- дослідити інноваційні практики управління персоналом глобальних компаній;
- проаналізувати особливості управління персоналом у країнах Азії;
- визначити фактори зростання конкурентних переваг Samsung Electronics на ринку інновацій;
- виявити особливості системи управління персоналом Samsung Electronics, сформовані під впливом азійської культури;
- провести аналіз ефективності системи управління персоналом в Samsung Electronics Ukraine (Самсунг Електронікс Україна);
- дослідити перспективи внутрішньофірмового навчання у глобальних компаніях, зокрема, стратегію корпоративного навчання у Samsung Electronics;
- внести свої рекомендації щодо актуальності адаптації азійських управлінських практик до українського контексту.

Об’єктом дослідження виступає процес управління персоналом у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є культура управління персоналом як складова стратегії інноваційного лідерства на прикладі компанії Samsung Electronics.

В ході виконання дипломної магістерської роботи були використані аналітичні, статистичні та економічні **методи дослідження**. В теоретико-методичну основу роботи входять загальнонаукові й спеціальні методи досліджень, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і спорідненої з ними наук.

Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розкривають теоретичні аспекти управління персоналом. У другому розділі досліджено роль людського капіталу компанії Samsung Electronics як глобального інноваційного лідера. У третьому розділі представлено

освітню траєкторію формування людського капіталу компаніями-інноваційними лідерами.

Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у систематизації підходу до розуміння важливості тематики управління людськими ресурсами в контексті інноваційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та розв’язання поставлених завдань у роботі використовувались різноманітні методи наукового дослідження: аналізування, порівняння, систематизація та узагальнення – для уточнення сутності та змісту досліджуваних категорій, щодо управління інноваційного розвитку підприємства, графічний і табличний – для наочного відображення статистичного аналізу та результатів дослідження.

Теоретичною та методологічною базою дослідження слугували роботи вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків з питань управління персоналом та інноваційної стратегії підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали: офіційні рейтинги та бази даних міжнародних організацій (рейтинги найбільш інноваційних компаній світу, статистичні дані Глобального інноваційного індексу, Statista, Kompas, Fortune Global), монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, в тому числі офіційні сайти Samsung Electronics та їх звітність.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Еволюція теоретико-методологічних підходів до управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами (HRM) — це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішим активом організації: людьми, які працюють в організації та роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей. Управління людськими ресурсами означає не лише найм людей, але й розвиток їхніх можливостей у компанії та використання, підтримку та винагороду за їхні послуги відповідно до робочих та організаційних вимог. Управління людськими ресурсами є сучасною науковою галуззю, яка має лише кілька десятиліть історії. Однак, щоб зрозуміти, як змінювалися погляди на питання управління кадрами, варто простежити, як змінювалося ставлення до найманих працівників у різних концепціях управління персоналом.

Концепція управління персоналом — це теоретико-методологічний ракурс розуміння та організаційно-практичний підхід до формування практичних засад, що визначають сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи та методи управління персоналом [2].

Історично процес розвитку цієї галузі пройшов наступні етапи:

- 1) концепція патерналізму;
- 2) класичні теорії;
- 3) концепції людських відносин;
- 4) концепції людських ресурсів.

З кінця 40-х до середини 70-х років XX ст. головним типом контакту з працівниками був патерналізм, тобто забезпечення працівників у старості в обмін на їхню орієнтацію на довічну зайнятість і лояльність організації, в якій вони працювали [1]. Варто відзначити, що більшість азіатських компаній (більше про це в наступному розділі) досі дотримуються такого підходу. Компанії очікували від своїх працівників лояльності, працьовитості та старанності. Патерналізм пов'язаний з організацією економічних виробничих одиниць, цей термін розуміється як метод регулювання відносин між власниками засобів виробництва або їх агентами та підлеглими, що також пов'язано з патріархатом. Ідея патерналізму сформульована в Китаї у VI – V ст. до н. е. Конфуцієм, і з'явилась у сучасному вигляді в 20-х роках XX століття у США як «соціальне партнерство» і «соціальне спонсорство», що демонструють можливість досягнення «соціального миру» в суспільстві. Він покликаний сформувати в громадській свідомості переконання, що власник-управлінець дбає не лише про власні інтереси, а й про інтереси людей і задовольняє їхні потреби. Це знижує напруженість у відносинах між «феодалом» та «васалом», формує лояльність суспільства до існуючої системи відносин, переключає увагу з активного пошуку шляхів задоволення своїх інтересів на пасивне очікування вигоди «зверху» [3].

Класична теорія була розроблена між 1880 і 1930 роками. Видатними представниками класичної теорії є Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер і Г. Форд. Основні припущення класичної теорії: робота більшості людям не приносить задоволення; те, що вони роблять, менш важливо, ніж те, що вони заробляють; небагато людей хочуть або можуть виконувати роботу, яка вимагає творчості, незалежності, ініціативи та самодисципліни. Завдання керівників будь-якого суб'єкта господарювання – суворо контролювати і спостерігати за підлеглими. Завдання повинні бути

розбиті на легкі для освоєння, прості та повторювані завдання, а прості робочі процедури повинні бути розроблені та реалізовані на практиці. Очікуваний результат: люди можуть продуктивно працювати за умов адекватної оплати та справедливості менеджерів [2].

Основні ідеї теорії людських відносин наступні:

- людина прагне бути корисною та хоче бути інтегрованою та визнаною як особистість. Ці потреби важливіші за гроші, мотивацію та заохочення до роботи;
- основне завдання керівника – зробити так, щоб всі співробітники відчували себе потрібними і корисними;
- керівники повинні надати підлеглим певну незалежність і певну можливість особистого контролю при виконанні рутинних завдань;
- факт обміну інформацією та участі в щоденних рішеннях дозволяє менеджерам задовольнити базові потреби взаємодії та відчуття особистої значущості. Той факт, що їхні потреби задоволені, підвищує їхній моральний дух і зменшує опозицію, що означає, що підлеглі будуть набагато ефективніше спілкуватися з керівництвом.

Все це сприяло необхідності втручання держави, що призвело до створення національної системи соціального страхування, виплати допомоги по безробіттю, встановлення мінімальної заробітної плати, обмеження і скорочення робочого дня і т. д. У деяких країнах створюються спеціальні державні органи для контролю умови праці та захист інтересів працівників. Організації почали створювати спеціальні відділи, які займатимуться питаннями дотримання трудового законодавства – профспілки. Проте Друга світова війна тимчасово відвернула увагу менеджерів корпорацій від ідей Мейо і Ретлісбергера. Перед відділами

кадрів промислових підприємств (спочатку в США, а потім у Великій Британії) постало надскладне завдання найняти й навчити в найкоротші терміни сотні тисяч нових працівників за всіма професіями для заміни мобілізованих людей.

Кінець 70-х років XX ст. характеризується тим, що наука «управління персоналом» перейшла до поняття «управління людськими ресурсами». Авторами концепції людських ресурсів є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор. Початок етапу розвитку цього підходу називають гуманізмом. Гуманізація праці – це перетворення відповідно до уявлення про самоцінність людини, згідно з яким вона є сенсом і основою існування, а отже, сенсом усієї (в тому числі й виробничої) діяльності [5]. У цей період все більше людей стали замислюватися про підвищення статусу працівників в організації, можливості розкриття творчого потенціалу особистості, кар'єрного зростання, участі працівників в управлінні.

Напрямок дій в еволюції управління людськими ресурсами стає пріоритетним у новій дослідницькій галузі науки управління. У новій концепції менеджменту індивіди стають основними суб'єктами організації та суб'єктами управління. Відповідно встановлюються стратегії та структури, які враховують людські можливості [6]. Тут підхід до людських ресурсів як до ресурсу означає:

- індивідуальний підхід до всіх працівників в рамках поєднання інтересів підприємства та працівників;
- обізнаність щодо теми внеску держави у питання формування кваліфікованих кадрів на ринку праці;
- розуміння керівництвом того, що кваліфіковані працівники не є «безкоштовним капіталом» і повинні отримувати достойну та ринкову заробітню плату;
- розуміння стратегічних аспектів управління людськими ресурсами.

Неможливо не згадати про значення COVID-19 для розвитку HR-культури в усьому світі, так як пандемія вплинула на практику та процеси управління персоналом. Головною проблемою для компаній було збереження операційної діяльності компанії без понесення втрат, при цьому дозволяючи працівникам працювати вдома. Організації вперше отримали можливість вести бізнес в електронному вигляді, що призвело до необхідності перекваліфікації та перепідготовки людей у руслі цифрової трансформації [7].

Економічні реалії, пов'язані з поширенням пандемії COVID-19, змусили корпоративні HR-служби терміново змінити підхід до управління персоналом. Третина компаній перевела понад 75% своїх співробітників на дистанційну роботу протягом першого тижня. Водночас найпопулярнішим заходом підтримки працівників було надання гнучких графіків роботи та засобів індивідуального захисту працівникам, робота яких не дозволяє працювати віддалено. Пандемія змусила HR-менеджерів вирішувати низку проблем, включаючи неможливість проведення особистих зустрічей, дистанційну оцінку співробітників, інформування співробітників про коронавірус та його наслідки, дотримання особистої гігієни та психологічного благополуччя. До пандемії вважалося майже немислимим, щоб люди могли працювати вдома (за винятком деяких ІТ-компаній), так як до пандемії багато організацій не були знайомі з концепцією управління співробітниками без нагляду на місці. Це нова реальність для світу, і більшість компаній вже впровадили гібридні формати роботи у свою рутину і після завершення пандемії [7].

Уроки, отримані під час COVID-19, будуть використані на етапі постпандемічної стійкості перед обличчям майбутніх криз. Віддалена робота змінила поведінку як компаній, так і працівників. Гібридні формати роботи, які поєднують роботу вдома та в офісі, явно стають трендом у світі

зайнятості. Хоча віддалена робота має свої переваги, менеджери з персоналу стикаються з багатьма перешкодами на шляху масштабування цих змін і розробки ідеальної парадигми роботи, яка одночасно приносить користь як працівникам, так і організації. Відновлення після пандемії передбачає не лише економічне відновлення, а й фізичну та емоційну реабілітацію людей.

Отже, управління персоналом як наукове поняття пройшло певні етапи розвитку. а) концепція патерналізму; б) класична теорія; в) концепція людських взаємин; г) концепція людських ресурсів. Сучасна концепція управління людськими ресурсами — це сукупність методологічних підходів і елементів, які, з одного боку, є результатом різноманітних теоретичних уявлень, а з іншого — продуктом історично сформованої практики управління. В ході історії управління персоналом змінюється ставлення до людей, і зараз вони стають основним джерелом доходу бізнесів, тому зростають витрати на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та поліпшення умов праці. Сьогодні перехід до інформаційної епохи та становлення соціально відповідального бізнесу вимагають подальшого посилення гуманістичних позицій щодо управління персоналом.

1.2. Інноваційні практики управління персоналом глобальних компаній

Сучасні бізнес-технології відіграють ключову роль в епоху «нової економіки», коли в умовах цифровізації та віртуалізації простору істотно зростає роль особистості та людського капіталу в економічному потенціалі країни. Факторами, що визначають успіх провідних ТНК, є рівень

особистісного та професійного розвитку працівників, їх здатність до навчання, потреба у самовдосконаленні.

У сучасному світі технологія управління персоналом – це наука про управління персоналом, механізми зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління персоналом, системи взаємодії керівників і працівників, стратегію і тактику прийняття рішень, впровадження ефективного кадрового забезпечення в управлінні персоналом підприємства. Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще. Нижче розглянуто найбільш популярні та ефективні інноваційні практики управління людськими ресурсами, які використовує більшість компаній.

Технологія	Особливості технології
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)
Лізинг	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці
Наставництво	Форма професійної підготовки, за якої наставник передає підопічному свої навички та досвід – від професіонала молодому працівникові. На відміну від коучингу, цей процес триваліший та потребує ширшого інструментарію.
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку

Рекрутинг	Пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів
Скринінг	Пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу
Нетворкінг, реферальна програма	Використання власних зв'язків для пошуку кандидатури, у другому випадку – використання зв'язків колег та їх матеріальна винагорода за успішний «реферал»
Реінжиніринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом

Табл.1. Сучасні інноваційні практики у рекрутменті [8]

Враховуючи, що пошук висококваліфікованих та вузькопрофільних спеціалістів став проблемою для багатьох компаній, особливого значення набули хедхантинг, нетворкінг і прямий пошук. Такі сучасні методи пошуку персоналу допомагають компаніям знаходити та наймати талановитих та досвідчених професіоналів з високою кваліфікацією та стійкою репутацією. Хедхантинг є найбільш складною і дорогою технікою залучення конкретних фахівців з однієї організації в іншу [9]. Хедхантинг – рідкісний, але в той же час дуже перспективний метод відбору особливо цінних професіоналів. На протилегу скринінг — це «поверхневий відбір», який проводиться на основі формальних критеріїв, таких як освіта, вік, стать і загальний досвід роботи, і вакансії лінійного рівня зазвичай так і закриваються. Відповідно до методу Executive Search відбираються професіонали керівних посад (C-suite) і рідкісних вузькопрофільних професій. Хедхантинг та Executive Search передбачає проактивний пошук кандидатів, навіть якщо вони зараз активно не шукають роботу – зазвичай через LinkedIn та внутрішні реферальні програми, такими технологіями

активно користуються рекрутингові агенції, до чийої допомоги часто звертаються компанії середнього та великого бізнесу. За допомогою Executive Search та хедхантинг знаходять найкращих кандидатів серед «неактивних» кандидатів, доступних на ринку праці, тоді як традиційний рекрутинг дозволяє залучати найкращих кандидатів серед людей, які наразі шукають роботу.

Розглядаючи витoki поняття «коуч», варто зазначити, що воно досить давнє, але зараз коучинг починає використовуватися в бізнесі, політиці та освіті як ефективний спосіб досягнення стратегічних цілей. Коучинг – це процес розвитку потенціалу співробітників, що підвищує їхню продуктивність і допомагає компанії успішно працювати [9]. Незважаючи на те, що коучинг є більш складним і дорогим, він є більш ефективним методом управління персоналом і використовується провідними європейськими ритейлерами: Schwarz Unternehmenstreuhand KG (Німеччина), Carrefour S.A. (Франція), REVE Group (Австрія). Наприклад, Volkswagen AG провела глобальну реструктуризацію своїх корпоративних навчальних центрів, в результаті чого була створена нова внутрішня навчальна структура Volkswagen Coaching GmbH. Компанія відповідала за розвиток своїх співробітників, а також за набір стажерів, учнів і працівників початкового рівня. Для зовнішніх компаній Volkswagen Coaching GmbH не надавав послуг.

Внутрішні навчальні курси для керівників середньої та нижчої ланки є ще одним ефективним та інноваційним інструментом управління людськими ресурсами, спрямованим на утримання людей у компанії завдяки інвестиціям роботодавця у своїх працівників. Багатонаціональні компанії в усьому світі мають власні програми внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації.

Ще одна інноваційна практика управління людськими ресурсами – це організація цифрового робочого простору. Це означає, що інструменти для співпраці, відеоконференції та різноманітні онлайн-платформи дозволяють співробітникам ефективно працювати як в офісі, так і за його межами. Зміни на робочому місці призвели до підвищення вимог до технічних знань співробітників і необхідності постійного навчання. Хорошим прикладом є співпраця між світовим лідером на ринку корпоративних додатків SAP і міжнародним ритейлером Leroy Merlin, який запустив проект хмарної трансформації кадрів на базі SAP SuccessFactors. Його основою є впровадження платформи на основі автоматизованих процесів навчання, розвитку та оцінювання для 34 000 співробітників у 103 магазинах мережі. Рішення також доступне в мобільному додатку, що дозволяє професіоналам проходити курси та навчання, коли їм це зручно. Освітні онлайн-зустрічі також є чудовим способом встановлення нових професійних контактів. Люди все більше звикають до відеоспілкування, і екрани вже не є перешкодою для ефективного спілкування. Робота над підвищенням ефективності співробітників по суті схожа на роботу над розробкою продукту. Він заснований на дослідженні досвіду користувачів, аналізі впливу організаційних умов і культури праці на ефективність співробітників [9].

Говорячи про відмінності інноваційного підходу ТНК до управління персоналом, слід зазначити, що це безпосередньо пов'язано з соціокультурним фоном конкретної компанії. Наприклад, майже всі американські організації наголошують на психологічній установці кожного співробітника на досягнення індивідуального успіху. Вище керівництво постійно прагне підтримувати атмосферу неформальної конкуренції в своїх командах, використовуючи різноманітні методи заохочення внутрішньої конкуренції. В свою чергу азійські компанії часто діють як соціальні

організації з унікальною корпоративною філософією, заснованою на гармонії, співпраці та внеску в покращення суспільства. Азійський стиль управління заснований на переконанні, а не на примусі співробітників. Основною функцією керівника є не управління, а скоріше здатність сприяти взаємодії, спілкуванню, підтримці та підтримці між співробітниками в силу сильного впливу конфуціанської натурфілософії в регіоні. На відміну від американських працівників, азіатські працівники оцінюються не за індивідуальною продуктивністю, а за їхнім внеском у командну роботу та загальну продуктивність компанії. Важливими критеріями оцінки є ставлення до роботи, акуратність і пунктуальність, взаємодія з колегами, націленість на виконання виробничої програми.

Отже, формування системи управління персоналом за допомогою інноваційних технологій та інструментів значно підвищує ефективність управління персоналом не лише глобальних, а й локальних компаній.

1.3. Особливості управління персоналом у країнах Азії

З соціокультурної точки зору, релігійний і культурний етнос значно відрізняється в різних країнах Азії, а отже, структура управління людськими ресурсами не матиме єдиного стандартного прояву. Водночас абсолютно всьому регіону притаманний колективістський дух висококонтекстуальної культури, однастайність та єдність у рішеннях як на побутовому рівні, так і на рівні бізнесу [11].

Аналіз культурних особливостей Азійського регіону за культурними вимірами Хофштеде, Інглехарта та Мейер дає зрозуміти те, як працюють глибинні ціннісні переконання населення на рівні корпоративної культури.

Аналіз Південної Кореї за вимірами Хофштеде показує цю країну як значно орієнтовану на довгострокову перспективу, що має високий рівень уникання невизначеності та є дуже дистанційованою у лінійності

«керівник-підлеглий». Водночас культурні особливості передбачають слабкі прояви індивідуалізму та маскулінності у суспільстві. Порівняння Південної Кореї та США в культурному контексті представлено нижче у діаграмі.

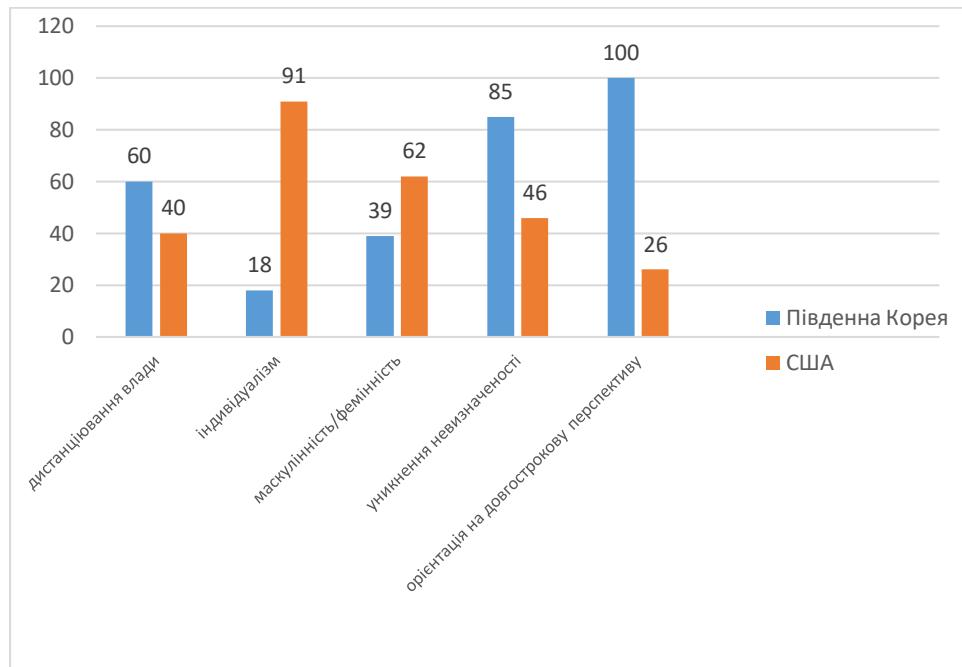


Рис.1.1. Аналіз Південної Кореї та США за вимірами Хофштеде [12]

Культурна карта світу Інглхарта-Вельцеля – це діаграма розсіювання, що зображує тісно пов'язані культурні цінності, які різняться в різних суспільствах у двох домінуючих вимірах: традиційні та секулярно-раціональні цінності на вертикальній осі у та цінності виживання та самовираження на горизонтальній осі x [11]. Країни у цій класифікації розділені на вісім кластерів: англомовний, латиноамериканський, католицької Європи, протестантської Європи, африкансько-ісламський, південноазійський, православний і конфуціанський. Азійські суспільства розподілені у вимірі традиційність/секулярність на два кластери, з більш світськими конфуціанськими суспільствами вгорі та більш традиційними південноазійськими в центрі карти. Зокрема, Південна Корея належить до

конфуціанського кластеру з високим ступенем самовираження та секулярно-раціональними цінностями (рис.нижче).



Рис.1.2. Карта культурних цінностей Інглхарта-Вельцеля [13]

За аналізом культурних вимірів Ерін Майєр Південна Корея розташована у правій частині континіуму по абсолютно всіх вимірах: комунікація, оцінювання, лідерство, прийняття рішень, довіра, непогодження, планування, – де люди уникають конфліктів, непрямо виражають свої наміри, приймають рішення одноосібно і дотримуються строгих правил ієрархії соціального статусу (рис.нижче).

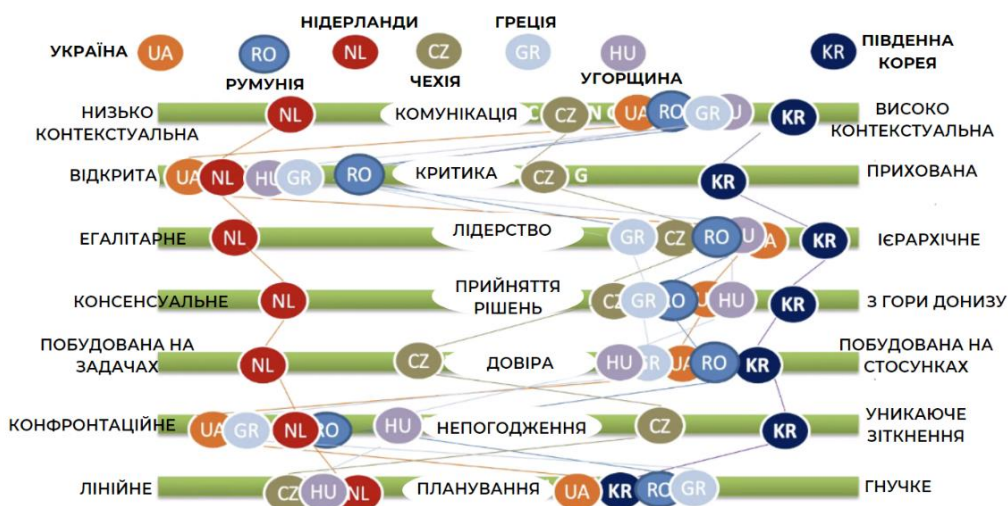


Рис.1.3. Аналіз країн за культурними вимірами Ерін Мейєр (складено авторкою)

Можна зробити певний висновок про вплив цих особливостей на управління персоналом в Азійському регіоні: тут шанується культура пожиттєвого найму та беззаперечної поваги до старших по віку/статусу/посаді. Також азійська модель управління бізнесом передбачає одноосібне управління бізнесом, що тягне за собою бюрократизацію процесів та централізацію прийняття рішень, на відміну від європейської чи американської моделей.

Дуже важливими є впливи різних конструктів балансу між роботою та особистим життям в Азії. Культурні, економічні та інституційні чинники впливають на сприйняття працівниками work-life balance (баланс роботи та особистого життя). Важливим є також розуміти, якою мірою корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є частиною управління людськими ресурсами в азійському контексті, так як загалом тема КСВ привертає значну увагу дослідників протягом останнього десятиліття. Стрімке розширення ТНК з Китаю, Японії та Кореї поставило їх перед серйозними викликами на світовій арені, основні з яких полягають у етноцентричному підборі персоналу, традиційній організаційній культурі, орієнтованій на

централізацію влади винятково у руках штаб-квартири, та мовній політиці в країнах базування. І хоча практики управління персоналом китайських, японських та корейських ТНК наближаються до найкращих світових практик західного зразка, етносоціальне та культурне тло накладає свій відбиток [14].

Має місце також згадати питання конвергенції та дивергенції в практиці управління людськими ресурсами та виробничими відносинами в Азії: домінування певних галузей у деяких країнах часто пояснюється цілою низкою факторів, включаючи політичне середовище, технічну та операційну компетентність, а також практику інноваційних моделей отримання прибутку [15]. Не можна не згадати конкурентні переваги двох провідних економік з огляду на їхнє галузеве домінування: Китаю у виробничому секторі та Індії – в секторі інформаційних технологій (ІТ). Дві провідні економіки Азії зуміли подолати руйнівну економічну рецесію та забезпечити стійке зростання протягом більш ніж трьох десятиліть. Практики управління персоналом і трудових відносин у Китаї утримують трансакційну вартість робочої сили на китайському ринку праці на відносно низькому рівні, що забезпечує домінування Китаю в обробній промисловості. З іншого боку, в Індії ІТ-сектор характеризується швидкозмінним технологічним і компетентнісним ландшафтом.

Країни Азії, які використовують свої інституційні атрибути для реформування, інновацій та розвитку економіки, досягли значних успіхів у соціально-економічному розвитку (наприклад, Сінгапур, Малайзія, Таїланд і В'єтнам). Крім того, в цих країнах практику управління персоналом цінують, ефективно інвестують у неї та поширюють. На противагу цьому, країни, які не впроваджують реформи та інновації, мають низький рівень соціально-економічного розвитку, а отже, і практики управління

персоналом є менш розвиненими (наприклад, Камбоджа, Лаос та М'янма) [16].

Система управління персоналом у Східній Азії має унікальні характеристики. По-перше, процес формування і трансформації був позначений деякими факторами, що самі визначили його, пов'язаними з традиційними культурними/ціннісними системами та історичною еволюцією. Орієнтація на групу, ключові виміри управління людьми, такі як спільна мета і цінності, командна робота, гармонія, обмін інформацією, навчання і розвиток тощо, є частиною так званої "нової" парадигми управління персоналом у азійському регіоні. Однак, зі зростанням глобальної конкуренції та впливу управлінських практик ТНК, індивідуалістичні аспекти управління персоналом, орієнтовані на США, також поступово впроваджуються у більшості країн Східної Азії. Індивідуальне оцінювання результатів роботи, індивідуальний кар'єрний розвиток, скорочення штату та звільнення, свобода найму та звільнення, стратегічна роль HRM тощо, набувають все більшого значення в системі управління персоналом Східної Азії. Крім того, європейські впливи соціального партнерства, інституційної розбудови та правового середовища відіграють позитивну роль у трансформації суспільства до "верховенства права" та інституціоналізації. Наступним викликом для економік Східної Азії є побудова міцної соціальної та інституційної бази задля досягнення концепції сталого розвитку. Варто зауважити, що регіон Східної Азії не лише запозичує досвід вестернів, такий як інституційний підхід Європи чи індивідуалістичний США, проте активно ділиться своїми найкращими

практиками, такими як гармонія та командна робота колективістського висококонтекстуального підходу (рис.1.4.).

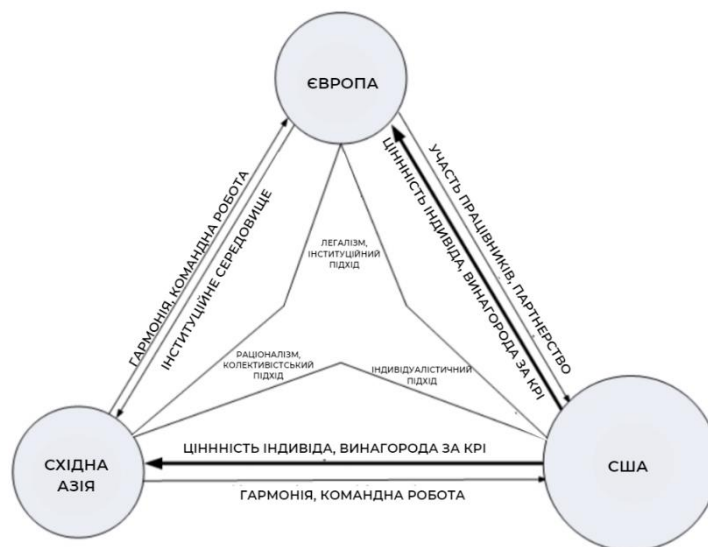


Рис.1.4. Модель взаємозапозичення визначальних рис управління людськими ресурсами між регіонами світу[17]

Розглядаючи розвиток систем управління персоналом у Південній Кореї, буде проілюстровано певні закономірності становлення та розвитку концепції управління персоналом та розвитку парадигми управління персоналом загалом у регіоні Східної Азії.

Південна Корея є одним із "чотирьох азійських тигрів", що пережив тривалий період економічного зростання з 1960-х років. Традиційна система цінностей ґрунтувалася на конфуціанстві, яке має глибокий вплив на сімейне та суспільне життя, а також на бізнес. Японський вплив в Кореї є доволі відчутним через її колоніальну історію та післявоєнні економічні зв'язки. Японські практики управління персоналом наявні в корейських компаніях, такі як довічний найм, доплати за вислугу років та просування по службі. І хоча лояльність є важливою у робочих стосунках в Південній Кореї так само, як і в Японії, вона зосереджена на індивідуальних особистих відносинах, а не на відносинах людини з організацією. Крім того, військова та економічна підтримка США була надважливим чинником розвитку

Південної Кореї, а отже, її вплив на управлінські, ділові та академічні погляди та світогляд у післявоєнний період був значним. Через військову конфронтацію з Північною Кореєю більшість чоловіків-працівників та управлінського персоналу пройшли військову підготовку і, природно, принесли багато принципів армійської підготовки в управління підприємством [14].

Значні зміни як в економічному розвитку, так і в управлінських практиках Республіки Кореї відбулися після азійської фінансової кризи 1997 року. Криза негативно вплинула на корейську економіку, але вона швидко відновилася після прийняття урядом і бізнес-спільнотою низки радикальних змін. Втручання МВФ і, як наслідок, зміна урядової політики та ділової активності створили умови, за яких гнучке регулювання ринку праці та трудові відносини на рівні фірм стали легше інституціоналізуватися, ніж раніше. Крім того, бізнес-спільнота прийняла підхід стратегічного вибору, запровадивши політику контролю за витратами на робочу силу та автономію у прийнятті на роботу та звільненні працівників.

Останніми роками управлінські практики загалом піддаються систематичному реформуванню. Наприклад, основна ідеологія традиційної корейської системи управління персоналом змінилася з колективної орієнтації, такої як "організація понад усе", "колективна рівність" та "орієнтація на громаду", на індивідуалістичну та ринкову орієнтацію, таку як "повага до особистості", "індивідуальна справедливість" та "прийняття ринкових принципів". Вважається, що фундаментальні аспекти корейської системи управління персоналом, такі як довічна зайнятість, оплата праці та просування по службі на основі стажу, стають поступатись моделі гнучкості зайнятості.

Можна виділити чотири ключові сфери управління персоналом, що перебувають на стадії трансформації у Південній Кореї та загалом регіоні Східної Азії:

1) рекрутинг компетенцій: змінилися моделі від масового найму нових випускників (fresh graduates) до найму на вимогу, а також від орієнтації на спеціалістів широкого профілю до спеціалістів із конкретним цільовим досвідом;

2) посилення якості, а не кількості, компетенцій: зменшення акценту на старшинстві та збільшення значення продуктивності та здібностей;

3) утримання компетенцій (retention): використання механізму навчання та розвитку для підвищення кваліфікації, мотивації та утримання здібних працівників;

4) заміна компетенцій: запровадження гнучкості у сфері зайнятості та аутплейсменту (зусилля компанії, яка скорочує штат, щоб допомогти колишнім працівникам у переході на нову роботу та переорієнтації на ринок) для заміни довічної зайнятості [16].

Коли йде мова про будь-який аспект розвитку Південної Кореї, неможливо не згадати про надпотужний вплив США на неї (State-influence). Модель розвитку у Східній Азії раніше називали "розвитком під керівництвом США" (State-led development). Загалом, державна політика у сфері трудових відносин у капіталістичних країнах Східної Азії трансформувалася від початкової прокапіталістичної між 1960-ми та серединою 1980-х років як частина загальної політики індустріалізації, до гуманістичної між кінцем 80-х – початком 90х рр. як частина руху за демократизацію, а потім знову повернулася до прокапіталістичної після Азійської кризи 1997 року, коли економіка пішла на спад і зросло безробіття, що супроводжувалося посиленням регіональної та глобальної конкуренції.

Без всяких сумнівів, сучасна Південна Корея сформувалась під впливом політики США, проте європейський вплив також помітний у цьому регіоні, хоч і не так інтенсивно. Однак деякі ключові аспекти європейської системи управління персоналом, такі як легалізм соціальне партнерство, а також інституційна розбудова та правове регулювання середовища, допомагають східноазійським економікам трансформувати суспільство в напрямку "верховенства права" та охоплення процесу інституціоналізації на макрорівні [17].

Висновки до Роділу 1.

У цьому розділі було розглянуто загальну еволюцію теоретико-методологічних підходів до управління персоналом, починаючи з 80-х рр XIX століття й закінчуючи сьогоденням. Управління персоналом як наукова концепція пройшла певні етапи свого розвитку: а) концепція патерналізму; б) класичні теорії; в) концепції людських відносин; г) концепції людських ресурсів. Сучасна концепція управління людськими ресурсами становить сукупність методологічних підходів і елементів, що є з одного боку, результатом різних теоретичних уявлень, а з іншого – продуктом історично складеної практики управління.

Друга частина розділу стосувалась аспекту інноваційних практик управління персоналом у ТНК: оптимізація використання ресурсів бізнесу (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу), технології пошуку та підбору персоналу (рекрутинг, хантинг, нетворкінг), його навчання (коучинг, менторство) підвищення ефективності (реінжиніринг), особливо в контексті ковідної кризи – а також важливість залучення цих практик у рутину як великих транснаціональних корпорацій, так і місцевих бізнесів задля ефективнішого управління людським ресурсами.

У третьому підрозділі було наведено та проаналізовано деякі спільні риси, а також відмінності в сучасній політиці та практиці управління персоналом у країнах Східної Азії, зокрема, Південної Кореї. Було проаналізовано культурні особливості Азійського регіону за культурними вимірами Хофштеде, Інглехарта та Мейер і вплив цих особливостей на управління персоналом, що знайшло своє відображення у культурі позитивного найму, беззаперечної поваги до старших по віку/статусу/посаді, одноосібному управлінні бізнесом, що тягне за собою бюрократизацію процесів та централізацію прийняття рішень. Було розглянуто існуючі елементи в системах управління персоналом Східної Азії, які нові риси впроваджуються в існуючу систему та які фактори визначають такі зміни. Система управління персоналом у Східній Азії перебуває у процесі реформування у напрямку створення гібридної системи управління персоналом, яка поєднує в собі місцеві принципи управління персоналом, а також аспекти американської та європейської систем управління персоналом. Варто відзначити, що цей процес реформування не є одностороннім: значним чином на практики управління людськими ресурсами США та Європи впливає азійський колективістський підхід.

У контексті управління персоналом було детально розглянуто Південну Корею, яка будучи однією з найрозвиненіших економік Східної Азії пережила драматичні зміни з точки зору економічного розвитку та управлінських практик. Специфіка управління персоналом у Південній Кореї підсилена оригінальним етнокультурним та соціальним тлом, тому їй властиві такі риси як спільна мета та цінності, групове оцінювання роботи, групове заохочення та командна робота. З іншої сторони, протягом останніх двадцяти років Республіка Корея впевнено рухається у прозахідному напрямку індивідуалістичних цінностей і є гарним прикладом збереження багатої культури та успішної інтеграції вестернської філософії.

РОЗДІЛ 2. SAMSUNG ELECTRONICS ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ЛІДЕР: РІЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

2.1. Фактори зростання конкурентних переваг Samsung Electronics на ринку інновацій

Глобальний ринок характеризується зниженням торговельних бар'єрів, посиленням конкуренції, скороченням життєвого циклу продукції та поглибленням галузевої сегментації. У цьому швидкоплинному бізнес-середовищі компанії наполегливо шукають ключові компетенції для отримання та утримання своїх конкурентних переваг. Ця конкурентна динаміка є ще більш очевидною у секторі високих технологій, таких як комп'ютери, комунікації та електроніка.

Samsung Electronic Company (SEC), заснована в 1969 році, стала не лише найбільшою виробничою компанією в Південній Кореї, але й одним з провідних глобальних конкурентів у всьому світі. З моменту впровадження монохромних телевізорів у 1971 року компанія Samsung зростала в середньому на 38% на рік, розширюючи свій асортимент продукції від простої споживчої електроніки та побутової техніки до передового інформаційно-комунікаційного обладнання, комп'ютерів, периферійних пристроїв та напівпровідників [18]. За даними Kompas.com, у третьому кварталі 2022 року Samsung стала постачальником смартфонів номер один у світі із зафіксованими проданими 64 млн од. мобільних телефонів на світовий ринок. У третьому кварталі 2022 року Samsung домінувала на світовому ринку смартфонів, випереджаючи інші великі компанії-виробники смартфонів, такі як Apple, Xiaomi, Oppo та Vivo [19]. Будучи одним із найшвидше зростаючих світових брендів, Samsung Electronics Company лідирує на ринках цифрових телевізорів, мікросхем пам'яті,

мобільних телефонів та LCD-дисплеїв. У 2022 році обсяг продажів SEC склав 234,08 млрд дол. США (рис.нижче).

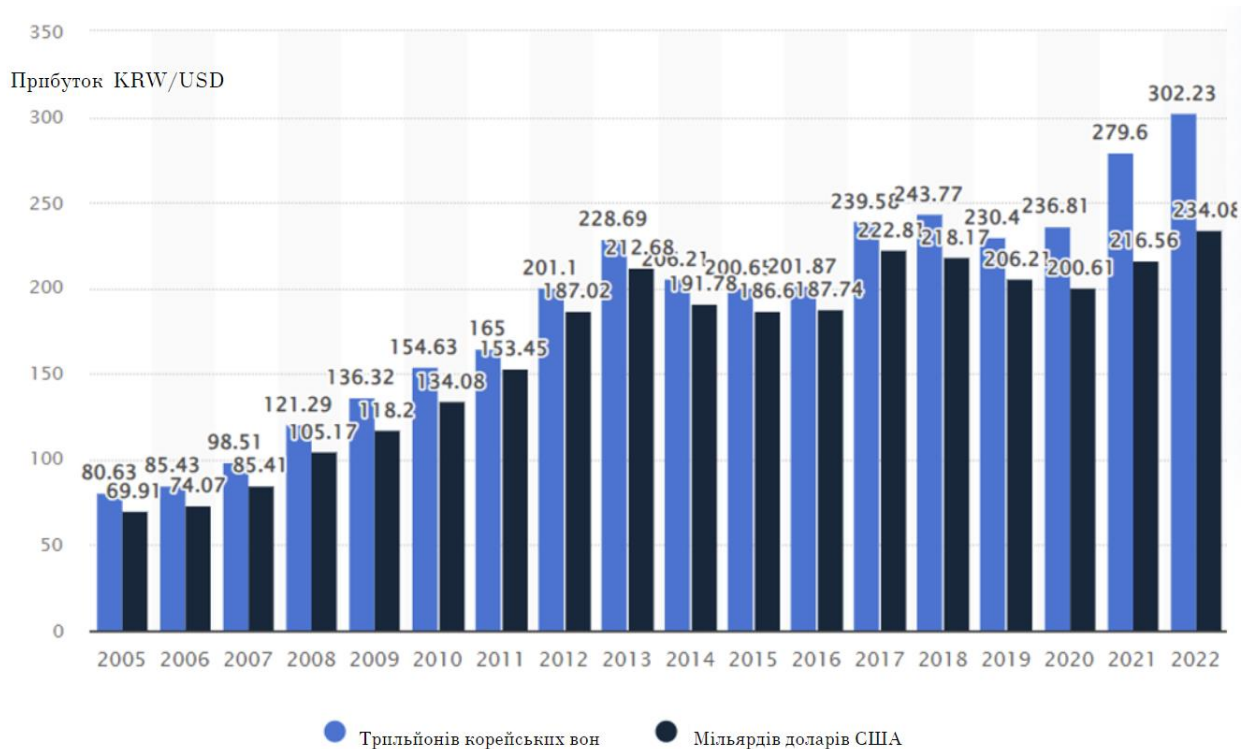


Рис.2.1. Прибуток Samsung Electronics, трлн.KRW/USD, 2005-2022рр.
[20]

SEC можна вважати однією з небагатьох компаній, якій вдалося вийти за межі простого наслідування глобальних конкурентів, ефективно використовувати ресурси, прискорювати темпи організаційного навчання та досягати, здавалося б, неможливих цілей, тобто, стати глобальним лідером на світовому ринку. У той час як інші домінуючі західні та азійські компанії прогресують незначними темпами, SEC робить стрибок уперед завдяки інноваційному менеджменту та стратегії зростання [19]. Варто звернути увагу на те, що лежить в основі інноваційної стратегії зростання та управління SEC, оскільки це проллє світло на те, що потрібно для досягнення лідерства на світовому ринку.

Нестача капіталу, кваліфікованої робочої сили, технологій та інфраструктури Азійського регіону у другій половині XIX століття призвела до появи великих підприємств, які могли дозволити собі витрати і ризики, пов'язані з впровадженням складних технологій, їх подальшим розвитком, створенням інфраструктури світового рівня, володінням брендами і мережами збуту. На відміну від інших країн регіону, розвиток їх економіки базувався на комплексному державно-приватному механізмі, який поєднував інтереси національних ТНК і національного бізнесу з різними формами власності щодо оновлення основних фондів та організаційно-економічних структур у сферах науки, інвестицій, виробництва і соціальної діяльності, що склало передумови для виникнення такого сучасного явища, як чеболі. Це забезпечило якісну структурну трансформацію суспільства відповідно до традиційних цінностей, нових інтересів і систем пріоритетів в умовах формування економіки знань і креативної економіки на основі інформатизації та цифровізації [18]. Власне, саме тому політика інноваційного розвитку Південної Кореї базується на розвитку власних інновацій, зростанні експорту через процес транснаціоналізації та використання зовнішніх економічних чинників.

Контекст глобалізації світової економіки призвів до розвитку великих підприємств, або чеболів – південнокорейської форми фінансово-промислових груп, які відіграють вирішальну роль в інноваційному розвитку національної економіки. Сьогодні в Південній Кореї функціонують 20 найбільших чеболів, і п'ять найбільших – Samsung, Hyundai, Daewoo, LG і Ssangyong – мають високий індекс транснаціональності, що свідчить про масштаби їхньої зовнішньої діяльності, займають домінуюче становище в економіці, а їхня частка у валовому національному продукті (ВНП) країни перевищує 55 відсотків, з яких частка Самсунгу складає 30%.

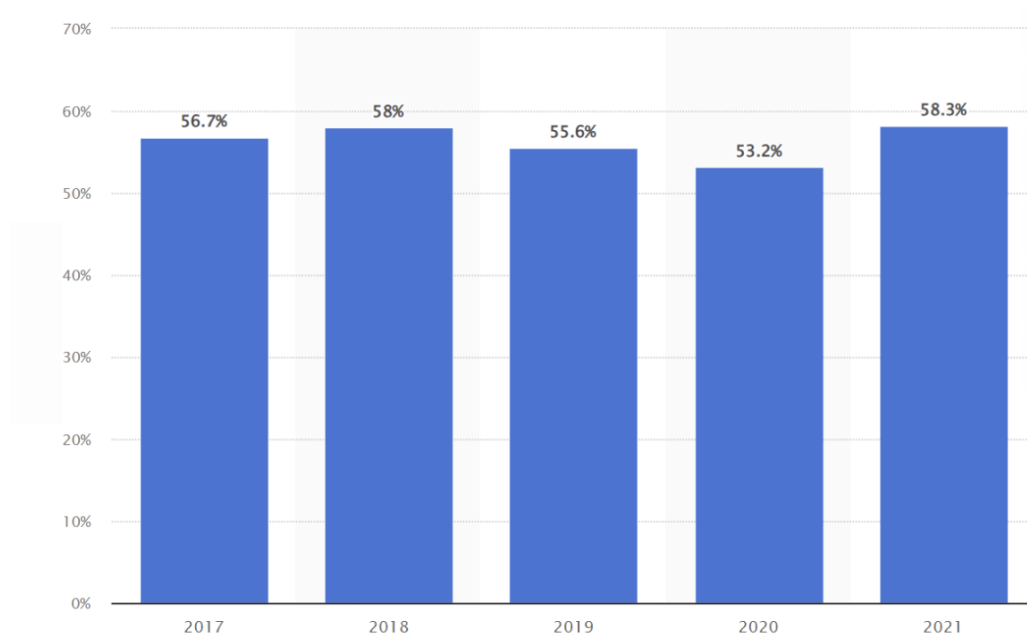


Рис.2.2. Доходи найбільших конгломератів Кореї (Самсунг, LG, Hyundai) у відсотках від ВВП Південної Кореї, 2017-2021 рр. [21]

Отже, сучасні інноваційні корейські компанії мають наступні характерні ознаки:

- концентрація діяльності в найбільш динамічних сферах розвитку;
- збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій та галузева диверсифікація;
- орієнтація на високоприбуткові зовнішні ринки збуту інноваційної продукції;
- інвестування капіталу в систему створення та поширення знань, інновацій і технологій;
- координація міжнародної діяльності в рамках глобальних ланцюгів доданої вартості.

Корейські чеболі завойовують глобальне технологічне лідерство завдяки масовим інвестиціям у дослідження та розробки, а доступ до світового ринку через злиття та поглинання в Європі та США сприяє

збільшенню їхніх технологічних можливостей. Зокрема, починаючи з 2016 р. Samsung включив Інтернет речей (IoT), "розумні" автомобілі, електронну охорону здоров'я та інфраструктуру хмарних сховищ у свою інноваційну стратегію. Він розробляє технології у 42 лабораторіях-інкубаторах та сприяє розвитку стартапів, організованих на базі партнерських університетів. Розвиток конгломератів призвів до формування галузей у різних сферах, включаючи металургію, верстатобудування, біо- та нанотехнології, аерокосмічну, електронну та напівпровідникову промисловість, комунікаційне обладнання, автомобілебудування та суднобудування [18].

Республіка Корея посідає 10 місце серед 132 економік, представлених у GII (Global Innovation Index, Глобальний Інноваційний Індекс) 2023 і 10 місце серед 50 економік групи країн з високим рівнем доходу [22]. Південня Корея отримує значне фінансування R&D сектору від своїх фінансово-промислових груп (табл.нижче).

Місце в рейтингу	Компанія	Індустрія	R&D сектор, млн євро	R&D приріст, %
6	SAMSUNG ELECTRONICS	Споживча електроніка	16,813	6
57	SK HYNIX	Апаратне забезпечення та обладнання	3,087	25
65	LG ELECTRONICS	Споживча електроніка	2,677	2
79	HYUNDAI MOTOR	Автомобілі та запчастини	2,305	0

Табл.2.1. Глобальні корпоративні R&D інвестори з Республіки Корея [23]

Samsung посіла 6 місце з 50 у списку Boston Consulting Group "Найбільш інноваційні компанії 2022 року" після Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet і Tesla [24]. При цьому Apple належить у 4,4 рази менше патентів,

ніж Samsung – 20,4 тис. проти 90,4 тис. заявок [25]. Знову ж таки, в цьому випадку термін "інноваційний" стосується саме зусиль цих компаній, спрямованих на зміну своїх бізнес-моделей і продуктів таким чином, щоб підтримувати клімат і сталий розвиток. Згідно з дослідженням, Samsung є однією з небагатьох компаній, які взяли на озброєння екологічні, соціальні та управлінські принципи, щоб зменшити свій вуглецевий слід і створити стійкі рішення. Нещодавно Samsung оголосив, що хоче досягти нульового рівня викидів вуглецю до 2050 року і приєднався до ініціативи RE100, щоб досягти своїх цілей [26]. Компанія розробляє рішення для зменшення енергоспоживання та максимізації життєвого циклу продукції. Samsung також працює над збереженням води та зменшенням забруднення під час виробництва напівпровідників. Деякі з останніх флагманів Galaxy навіть мають некритичні компоненти, виготовлені з перероблених рибальських сіток та інших вторинних матеріалів. Всі ці зусилля дозволили компанії увійти до числа найбільш інноваційних компаній року.

Продукція Samsung продається мільйонами одиниць щодня по всьому світу. Маючи клієнтську базу по всьому світу, від 2013р. Samsung дотримується філософії "Samsung розробляє глобально і адаптує локально для світового успіху". Samsung відіграє активну роль у кожному регіоні, де вона працює, і розуміє, що культури можуть суттєво відрізнятися – розуміння і задоволення місцевих потреб є основним принципом для створення найкращого досвіду. Нижче наведена статистика по глобальних витратах на дослідження та розробки в Samsung Electronics між 2009 та 2022 роками, де динаміка спостерігається стабільно позитивна.

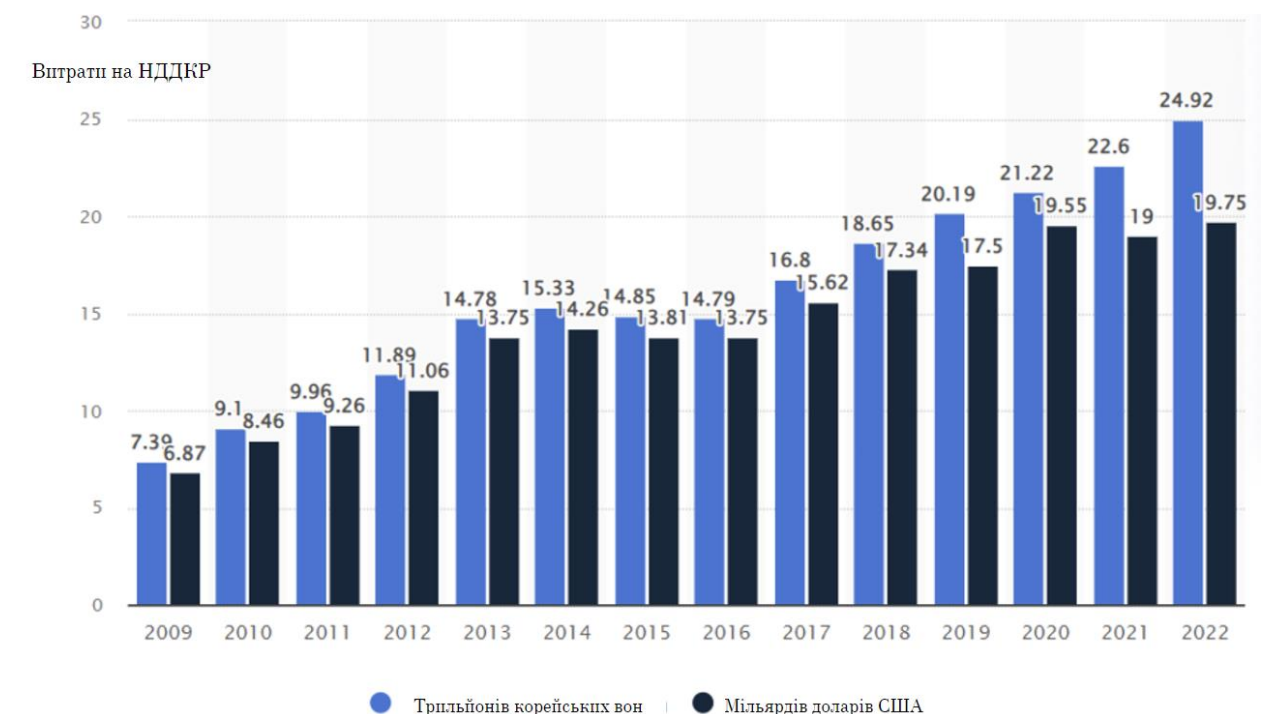


Рис.2.3. Глобальні витрати на НДДКР в Samsung Electronics між 2009 та 2022 роками, 2009-2022pp. [27]

Саме тому Samsung створює продукцію на основі місцевих потреб і смаків. Samsung створив п'ять лабораторій з дослідження способу життя в Делі, Лондоні, Сан-Хосе, Пекіні та Сінгапурі, які прогнозують майбутні способи життя та описують інноваційні розробки. Ці лабораторії також визначають поведінку продуктів, щоб передбачити майбутні потреби та цінності споживачів, включаючи еволюцію сім'ї, робоче середовище, освіту та культурні тенденції. На базі лабораторій було створено п'ять дослідницьких груп Product Innovation Teams, які підтримують продуктовий підрозділ Samsung у створенні інноваційних концепцій та рішень, і ці групи створюють концепції продуктів за 18-24 місяці до виходу на ринок. Ці два підрозділи доповнюють шість дизайнерських центрів у Сан-Франциско, Лондоні, Делі, Токіо, Шанхаї та Сеулі, які працюють над

втіленням досліджень і концепцій у життя з відзначеною нагородами досконалістю дизайну [18].

По всьому світу Samsung локалізує свою продукцію відповідно до конкретних ринкових потреб і бажань. Нижче наведено кілька прикладів ринків та їхніх локальних продуктів:

- холодильник з французькими дверцятами (side-by-side) та дозатором газованої води для ринку США;
- розумна духовка MC32F з функцією готування йогурту в Болгарії, так як цей продукт є важливою частиною місцевого раціону;
- SafeSurge TV для ринку Африки для захисту від частих стрибків напруги та відключень електроенергії в регіоні та безкоштовне супутникове телебачення – супутникові тюнери були встановлені безпосередньо в телевізори, щоб глядачі могли дивитися безкоштовні телевізійні послуги в ізольованих регіонах, де немає доступу до кабельного телебачення;
- холодильник RT55 для турецького ринку зі зменшеним розміром морозильної камери на 21% і вузькими холодильниками, щоб вони краще вписувалися в простір, доступний у турецьких будинках;
- холодильник Kimchi Refrigerator M9000 для зберігання кімчі – національної страви Південної Кореї, тому Samsung розробив спеціальний холодильник, який підтримує потік повітря і температуру, необхідні для приготування ідеального кімчі [19].

За останні 30 десятиліть SEC піднялася до світового лідерства з амбіціями, які були неспівмірні з їхніми ресурсами, хоча з самого початку заснування SEC мала стратегічний намір стати світовим лідером у галузі електроніки та ІТ, що було основною рушійною силою для її вражаючого

зростання та послужного списку. Розвиток SEC можна розбити на три різні етапи з різним стратегічним плануванням. Спочатку SEC не володіла критично важливими технологіями, необхідними для того, щоб бути конкурентоспроможною на ринку побутової електроніки, але мала високоякісну та дешеву (на той час) робочу силу, дуже низький рівень заробітної плати та значну підтримку з боку як корейського, так і американського урядів. Враховуючи ці умови, SEC на початковому етапі свого зростання ретельно обирала сегменти електронної продукції (наприклад, телевізори, мікрохвильові печі) на стадії занепаду життєвого циклу продукту, щоб створити найменш загрозливий профіль для лідерів галузі, які постачали технологію. Ці сегменти ринку були хорошим вибором для SEC з точки зору конкурентоспроможності, оскільки внутрішній ринок Кореї був невеликим, а телевізори та мікрохвильові печі йшли на експорт [19]. Крім того, зважаючи на відсутність іміджу бренду, SEC вирішила постачати товари широкого вжитку в низькому ціновому діапазоні, щоб побудувати базу для того, щоб стати конкурентоспроможною компанією, без серйозної конкуренції з боку інших гравців.

Після набуття технологічної компетентності та конкурентоспроможності, SEC перетворилася з постачальника товарної продукції масового виробництва для експортного ринку на постачальника високоякісної продукції під власною торговою маркою, що підтримується передовим власним науково-дослідним центром та гнучкою виробничою системою. На цьому етапі зростання SEC зіткнулася з двома серйозними зовнішніми потрясіннями: місцевий та світовий ринки почали глибоку трансформацію під впливом 1) нового світового економічного порядку, що характеризується системою COT; та 2) економічних потрясень, спричинених азійською фінансовою кризою, що розпочалася в 1997 році. У відповідь на ці основні зовнішні виклики SEC зробила значні кроки в

напрямку реформування. По-перше, було реформовано систему управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності та результативності роботи своїх людських ресурсів у 1995 році, змінивши систему оцінки роботи працівників, яка стала більш відповідною до західних стандартів [28].

По-друге, SEC провела ефективне антикризове управління під час азійської фінансової кризи і вийшла з цього досвіду сильнішою та цілеспрямованішою, ніж раніше. На кінець 1997 року борг SEC становив 9 мільярдів доларів США, понад 70% з яких були кредити в іноземній валюті, і SEC відреагувала на цю ситуацію масштабним планом реструктуризації, який змусив компанію вийти з десятків бізнесів, скоротивши борг і зменшивши непотрібні витрати. SEC скоротила свої запаси і дебіторську заборгованість на понад 2,5 мільярди доларів, щоб покращити свій баланс і перерозподілити ресурси на більш корисні цілі, а також скоротила свою робочу силу на третину, звільнивши 30 000 працівників по всьому світу. SEC зменшила співвідношення боргу до власного капіталу з 223% у 1997 році до 43% у 1999 році і далі до 20% у 2001 році. На третьому етапі зростання SEC зробили акцент на підвищенні вартості власного капіталу, ініціювавши глобальну ребрендингову програму з 1999 року. З того часу Самсунг впевнено лідирує у топі світових брендів [19].

У 2012 році компанія Samsung запровадила масштабну програму трансформації свого менеджменту. Нові форми управління показали, що Samsung виділяє три ключові бізнес-сектори: споживчу електроніку (CE – *consumer electronics*), IT та мобільні комунікації (IM – *IT + Mobile*) і рішення для пристроїв (DS – *devices solutions*). Одним з факторів успіху, який робить Samsung лідером ринку, є те, що підрозділ IM приносить величезні прибутки. З іншого боку, фактором, який робить підрозділ мобільного зв'язку особливо цікавим, є те, що Samsung розвивається на основі стратегії

"швидкого послідовника" у дизайні та виробництві, що дозволяє Samsung бути готовим до будь-яких змін у вимогах ринку. Стратегічне управління Samsung базується на креативності, партнерстві та талантах і застосовується в усіх підрозділах компанії. Samsung диверсифікує своє портфоліо, щоб гарантувати, що він може продовжувати впроваджувати інновації та створювати продукти, щоб задовольнити потреби клієнтів. Наразі Samsung докладає значних зусиль і концентрується на конкретних лінійках смартфонів – Galaxy S, Flip, Fold – щоб конкурувати з Apple у преміум-сегменті.

Ще одна абсолютна конкурентна перевага Самсунгу – власний незалежний ланцюжок поставок, який передбачає використання власних апаратних компонентів у виробництві телефонів, а не закупівлю їх у третіх осіб. Основні компоненти надходять з власного виробництва, яке становить близько 70% у смартфонах Samsung Electronics. Samsung – це конгломерат і один з найбільших у світі незалежний виробник мікросхем, що дозволяє Samsung бути більш гнучким щодо того, що і коли виробляти, і швидко адаптуватися до мінливого ринкового середовища. Крім того, це також приносить компанії Samsung економічну перевагу. Цінні компоненти телефонів: процесори додатків, DRAM, NAND флеш-пам'ять та дисплеї, – розробляються та виробляються безпосередньо Samsung, що разом складають близько двох третин вартості телефону.

Зараз SEC не просто наслідують технології – вони самі стоять на фронтлайні їх створення на ринку. Samsung є лідером з випуску мобільних пристроїв з підтримкою 5G, відвантаживши понад 6,7 мільйона пристроїв з підтримкою 5G у 2019 році. У квітні 2019 року Samsung представив Galaxy S10 5G, який став першим смартфоном з підтримкою 5G на ринку. У серпні 2019 року Samsung представила на ринку Galaxy Note10+ 5G, а 1 лютого 2020 року Samsung представила Galaxy S20 і оголосила про переведення

всієї своєї флагманської лінійки на 5G, включаючи S20, S20+ і S20 Ultra. 5G-зв'язок не обмежується лише телефонами: Samsung також повідомила про запуск 5G-версії свого 10,5-дюймового планшета Galaxy Tab S6 в Кореї. Перенести 5G з лабораторії в реальний світ непросто, тому Samsung співпрацює з партнерами-операторами, регуляторними групами та державними установами, щоб впровадити найкращий досвід використання 5G для того для надання найкращих продуктів для клієнтів. Такі галузеві групи, як 3GPP і O-RAN Alliance, були провідними учасниками і продемонстрували відповідальність за відкритий і спільний підхід до створення мереж, що допомогло прискорити надання 5G споживачам і підприємствам [19].

Найкращі показники інноваційного розвитку має той, хто ефективно використовує власні дослідницькі ресурси та є високо інтегрованим у глобальні дослідницькі та професійні мережі, і саме тому стратегічні альянси відіграють важливу роль в інноваційному розвитку. Прикладами такої співпраці є реалізація спільних проєктів компаніями Samsung та Intel (розробка пристроїв оперативної пам'яті) і Toshiba Thomson (DVD-програвачі та відеомагнітофони), Compaq і Siemens (мікропроцесори), Cisco Systems (кабельні модеми) та ін [18].

Узагальнюючи особливості розвитку інноваційної діяльності Samsung Electronics, варто виділити основні конкурентні переваги корпорації:

- значна підтримка з боку держави у створенні сприятливого бізнес-середовища для росту компанії;
- масові інвестиції у НДДКР (включення у свою інноваційну стратегію впровадження 5G, IoT, machine learning та інфраструктуру хмарних сховищ) та концентрація діяльності в найбільш динамічних сферах розвитку та преміальних лінійках продукції;

- побудова власних ланцюгів постачання та незалежність від третіх сторін у логістиці чи виробництві продукції;
- зміна підходу від наслідування інновацій до лідера ринку;
- створення стратегічних альянсів.

2.2. Особливості системи управління персоналом Samsung Electronics, сформовані під впливом азійської культури

Організаційна структура Samsung розроблена таким чином, щоб сприяти технологічним інноваціям в компанії. Технологічні інновації займають центральне місце в стратегії Samsung у сфері смартфонів та іншої побутової електроніки, і така структура сприяє ефективному виконанню загальної конкурентної стратегії Samsung та стратегії цілеспрямованого зростання. Організаційна структура також відображає еволюцію Samsung від невеликої торгової компанії до диверсифікованої транснаціональної компанії, що надає передові технології.

Samsung Electronics впроваджує систему глобального управління бізнесом (Global Business Management – GBM), яка розділяє організацію на великі бізнес-одиниці. Структура GBM організовує компанію за окремими продуктами і ділить всю компанію на структурні підрозділи за основними напрямками бізнесу. Кожен керівник бізнес-одиниці відповідає за виробництво, продаж і людські ресурси своєї бізнес-одиниці. Ці п'ять підрозділів інтегровані в структуру 13 GBM, які є більш деталізованими, ніж конкретні продуктові лінійки, такі як комп'ютери, мобільні телефони та цифрові принтери [18]. Усі GBM базуються в Кореї і відповідають за виробництво та збут у своїх підрозділах. Вони відповідають за прибутковість, стратегічне планування, технічну підтримку,

ціноутворення, контроль якості продукції та управління закордонними дочірніми компаніями.

Samsung Electronics має продуктову, або дивізійну, організаційну структуру. Організаційна структура за типом продукту визначає, які ресурси та бізнес-операції належать до якого сегменту на основі класифікації продуктів. Кожен бізнес-підрозділ – це група ресурсів та операцій, які представляють категорію продукту, наприклад, ресурси та операції з виробництва, дистрибуції та продажу побутової техніки. Корпоративна структура, яка фокусується на технологічних інноваціях та розробці продуктів у цих бізнес-підрозділах, допомагає компанії досягти свого корпоративного бачення та місії. Нижче представлено типову організаційну структуру Самсунг Електронікс, яка притаманна більшості філіалам Самсунг Електронікс по світу.

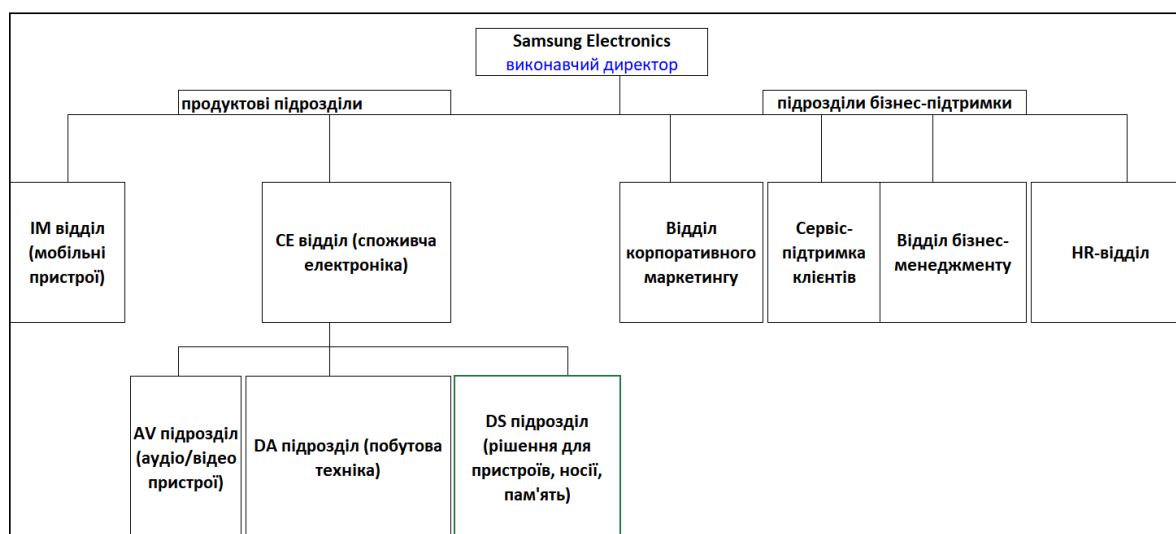


Рис.2.4. Типова організаційна структура філіалу Samsung Electronics
(складено авторкою)

Технологічні гіганти можуть диверсифікувати свій бізнес, додаючи, зливаючи або розформовуючи підрозділи залежно від поточних потреб бізнесу та організаційної еволюції. Загальна корпоративна структура

уніфікована через штаб-квартиру Samsung Electronics у Сеулі. Стратегічне керівництво штаб-квартири здійснюється через стратегічні цілі, пристосовані до обставин кожної організаційної одиниці, таких як стан ринку побутової електроніки США. Іншими словами, корпоративна структура Samsung має наступні ключові особливості:

- бізнес-одиниці за типами продукції;
- централізована корпоративна ієрархія;
- географічне групування.

Нижче наведено бізнес-одиниці за типами продуктів в організаційній структурі Samsung:

- побутова електроніка;
- рішення для пристроїв;
- IT та мобільні комунікації.

Незважаючи на поділ за типами продуктів, корпоративна структура Samsung включає в себе ієрархічну модель. Корпоративна штаб-квартира є найпомітнішим проявом цієї ієрархії, яка є частиною організаційного плану, покликаного забезпечити інтеграцію та ефективність конгломерату з точки зору зростання та операційної результативності. Особливості цієї організаційної структури включають централізацію загального стратегічного планування, а також вертикальні лінії підпорядкування та повноважень, які передають стратегічний напрямок від штаб-квартири до повсякденних операцій сегментів споживчої електроніки, рішень для пристроїв, IT та мобільного зв'язку.

Samsung Electronics використовує географічні групи або бізнес-одиниці як вторинну характеристику своєї корпоративної структури. В організаційній структурі компанії ці географічні підрозділи, як правило, називаються бізнес-одиницями за типом продукту. Наприклад, Samsung Electronics North America – це географічний підрозділ Samsung Electronics,

який є підрозділом за типом продукту. Така організаційна структура дозволяє компанії реалізовувати стратегії, які є специфічними для цього регіону, наприклад, стратегії для північноамериканського ринку рішень для пристроїв.

Філософія Samsung Electronics полягає в тому, щоб присвячувати свій талант та технології для створення чудових продуктів та послуг, що сприяють покращенню життя суспільства. Стиль управління в корпорації є ефективним поєднанням типового японського та американського стилів управління. Вертикальна та горизонтальна диверсифікація Samsung Electronics, наголос на конкурентоспроможності виробництва та якості продукції, відкритий конкурсний набір на посади початкового рівня, інтенсивне навчання співробітників для розробки стандартизованої робочої сили, сувора організаційна дисципліна та наголос на організаційній лояльності – все це нагадує управління в японському стилі. Часта реструктуризація, наголос на інноваційних можливостях (технології, бренд та дизайн), набір молодих талантів, відмінна компенсація на основі результативності та керівництво, що приймає ризики та ставить високі вимоги перед своїми підлеглими – це все характерно для американського менеджменту [28]. Нижче наведено 5 принципів філософії та етики у Самсунг:

1. Люди: компанія прагне надати людям безліч можливостей розкрити свій повний потенціал.

2. Досконалість: все, що робиться в компанії, керується непохитною пристрастю до досконалості - розробляти найкращі продукти та послуги на ринку.

3. Зміни: у сучасній стрімкій світовій економіці зміни постійні, а інновації мають вирішальне значення для виживання компанії. Samsung Electronics дивиться в майбутнє, передбачаючи потреби та вимоги ринку.

4. Чесність: етична діяльність є основою бізнесу.

5. Спільне процвітання: Samsung Electronics прагне бути соціально та екологічно відповідальною компанією.

Самсунг змінюється в кращу сторону, і цей прогрес відбувається у геометричній прогресії. За останні 10 років Samsung успішно ліквідовує свою багаторічну жорстку корпоративну структуру разом зі зміною керівництва, щоб впоратися зі слабким ринковим попитом і зростаючою конкуренцією. У компанії Samsung працює 267 937 осіб на більш ніж 230 глобальних базах у 74 країнах світу. Компанія скорочує свою внутрішню систему ранжування професіоналів з семи до чотирьох кар'єрних рівнів, а також скасовує систему оцінювання, засновану на старшинстві. Це означає, що система оцінки на основі старшинства поступово була замінена на чотири рівні системи кар'єрного росту (Career Level 1, 2, 3 і 4). Тепер компанія заохочує всіх називати один одного англійськими іменами, щоб покращити їхні комунікативні навички та інтернаціоналізувати своїх людей: усі співробітники в компанії можуть дописати обране англійське ім'я у внутрішній організаційній цифровій системі. Компанія також обмежила тривалість внутрішніх зустрічей до однієї години, де усім учасникам пропонується висловлюватися на ключові теми і керівництво зобов'язане вислуховувати та поважати ідеї під час таких зустрічей. В рамках нової системи було створено новий підхід до оцінки ефективності роботи співробітників: співробітники, які є конкурентоспроможними і не мають дисциплінарних стягнень, будуть просуватися по службі незалежно від стажу роботи, що є кардинально новим кроком у розвитку Самсунгу як компанії зі специфікою азійського управління [28].

Система ієрархії зверху вниз вже давно функціонує як ключова невід'ємна частина конфуціансько-орієнтованої корейської корпоративної культури, тому викорінити цю ієрархію повністю буде неможливо:

компанія наймає невеликий відсоток некорейців у Кореї, але працевлаштовує великий відсоток некорейців за межами Кореї. Південна Корея має один з найвищих у світі показників моноетнічності її населення: лише 2% населення Кореї не є її корінними жителями. Власне, це і є основним свідченням самотності культури Samsung: протягом десятиліть єдиними працівниками, яких компанія наймала, були етнічні корейці. Ще в 1983 році, коли компанія почала виробляти мікросхеми пам'яті, вона найняла корейських інженерів і керівників з Intel, IBM і Bell Labs – і ці люди відіграли вирішальну роль у сходженні Samsung до світового лідерства в індустрії мікросхем менш ніж за десять років. Але коли керівництво сеульської штаб-квартири спробувало поширити цей підхід на топ-менеджмент Samsung, вони наштовхнулися на величезну стіну опору, і це має своє пояснення. Оскільки просування по службі в Samsung завжди відбувалося зсередини, аутсайтери сприймалися як такі, що забирають (і фактично забирали) підвищення у тих, хто на посаді. Справедливості заради варто зазначити, що така реакція була частково виправданою: спочатку деякі з новобранців Samsung погано розуміли, чого від них очікують, а іноді вони були молодшими, ніж було прийнято у компанії раніше, і начебто не заслужили на свою керівну посаду.

Окремим питанням, яке потребує особливої уваги, є специфічний характер культури Samsung. Яскравий приклад – Ерік Кім (американець корейського походження), який у 1999 році був найнятий на посаду директора з маркетингу SEC. Сьогодні більшість керівників SEC визнають Кіма людиною, яка ініціювала маркетингову кампанію “Samsung DigitAll: Everyone’s Invited” і розробила стратегію, що перетворила Samsung на справді глобальний бренд, проте Еріку на той час було дуже складно побороти упереджене ставлення до нього як до аутсайдера, який прийшов ззовні й зайняв місце умовного працівника, який працював до цього десятки

років у Самсунгу [29]. Проте саме такі, як Ерік Кім, стали представниками нового покоління чеболів, що працюють по західному зразку. Samsung почали розвиватися як міжнародна корпорація.

Зусиллям Samsung щодо залучення та утримання некорейських працівників перешкоджали культурна, соціальна та політична напруженість, яка посилювалася мовним бар'єром. Щоб допомогти асимілювати нових співробітників, Лі Гонхі – президент Samsung Group 1987-2008рр. – в 1997 році наказав створити в штаб-квартирі групи унікальний внутрішній підрозділ управлінського консалтингу – Групу глобальної стратегії (GSG – Global Strategic Group), яка підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Її члени – некорейські випускники найкращих західних бізнес- та економічних програм, які працювали в таких провідних світових компаніях, як McKinsey, Goldman Sachs та Intel, – проводять у GSG два роки і зобов'язані вивчити елементарну корейську мову перед тим, як обійняти свої посади. Незважаючи на це, багато з них зрештою отримують призначення в закордонні філії, як правило, у своїх країнах.

Тим не менш, рівень прийняття аутсайдерів постійно зростає. До появи GSG жоден некорейський працівник не працював у SEC більше трьох років, а вже 32% некорейських представників, які були прийняті на роботу в SEC у рік заснування GSG, все ще працювали в компанії три роки по тому. Протягом наступних 10 років ця цифра зросла до 67% [29]. Вплив цих співробітників на організацію був чимось на кшталт постійної цівки води на камені. У міру того, як все більше людей з GSG отримували призначення в SEC, їхнім корейським колегам доводилося змінювати свій стиль роботи і мислення, щоб пристосуватися до західних практик, повільно і неухильно роблячи середовище більш сприятливим для ідей з-за кордону. Важливо також зазначити, що поведінка корейців у спілкуванні між собою не є такою

ж, як з вестернами: між собою вони зберігають власні культурні коди та строго дотримуються ієрархічності, в той час як у спілкуванні з європейцями та американцями вони приймають правила гри вестернів, спілкуючись більш вільно та прямо та навіть сприймаючи за рівних нижчих по званню колег.

Яким би довгим і важким не був перехід Samsung на прозахідний вектор управління людськими ресурсами, щоб продовжувати неухильно рухатися вгору корпорації потрібно досягти вищого рівня різноманітності та децентралізації і стати, наприклад, частиною українського бізнесу в Україні, а не корейською компанією, яка веде бізнес в Україні. Основний посыл – корейському чеболу потрібно буде знайти нові моделі для нових практик, аби вийти за межі зони комфорту своїх нинішніх сильних сторін і впоратися з подальшими труднощами в контексті управління людськими ресурсами. Це процес, за яким варто спостерігати не лише новому поколінню компаній з ринків, що розвиваються, але й корпоративним гігантам, які колись можуть досягти межі своєї здатності нав'язувати власну культуру решті світу.

2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом в Samsung Electronics Ukraine (Самсунг Електронікс Україна)

Компанія Samsung Electronics Ukraine працює як філіал конгломерату Samsung Group в межах ринку України та Молдови та здійснює такий основний вид діяльності як оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Починаючи з 2005 року у всіх представництвах Samsung Group, в тому числі і в Україні, було запроваджено Глобальний кодекс ділової етики, який лежить в основі

управління персоналом в компанії. В ньому надані рекомендації щодо ділової поведінки, де всі працівники Samsung відповідальні за дотримання високих етичних стандартів ведення бізнесу. В компанії не допускається будь-які прояви дискримінації за ознаками раси, культури, релігії, віку та іншими характеристиками відповідно до місцевого законодавства або будь-які утиски чи образлива поведінка колег, які можуть порушити робоче місце або перешкоджати роботі інших працівників [30]. Функції пошуку та підбору персоналу, організацію кадрової роботи та внутрішню адмінпідтримку виконує HR-відділ у SEUC, або People Team.

Як глобально, так і регіонально у підході до управління персоналом Самсунг керується етноцентризмом: коли весь топ-менеджмент як у Кореї, так і по філіалах підбирається з країни базування – Південної Кореї. Цей підхід завжди фігурує у ТНК з азійською моделлю управління бізнесом. Цей підхід часто викликає проблеми крос-культурної комунікації між представниками топ-менеджменту, які є корейськими експатами, та рядовими офісними співробітниками Самсунгу в Україні.

Організаційна структура Самсунг Електронікс Україна повторює структуру глобальну – це дивізіональний поділ. Існує 4 основних продуктових напрямки в межах України: Mobile eXperience (аналог підрозділу IM: мобільні пристрої, планшети, годинники, аксесуари), Home Appliances (побутова техніка), AV (аудіо-/відеотехніка, проєктори), IT/B2B (аналогу підрозділу DS: монітори, пам'ять – рішення для пристроїв), – кожен з яких має чіткий поділ на підрозділ продажів та продуктового маркетингу. В свою чергу, підтримкою комерційних продуктових підрозділів займаються наступні відділи: Corporate Marketing+Online Business Group (відділ корпоративного маркетингу), People Team (HR-відділ), Business Management Team (бухгалтери, юристи, логісти, аудитори, податківці – операційна підтримка бізнес-підрозділів).

Хоча офіційно у компанії 2023 рік оголошено роком “hiring freeze” (припиненням набору нових людей), загалом у період з січня по жовтень 2023р. було працевлаштовано 40 штатних офісних працівників Junior, Middle та Senior рівнів, середній час закриття позиції становить 48,5 днів, а медіана закриття позиції становить 33 дні. Це означає, що більшість вакансій закривається в компанії впродовж місяця часу (на що вказує медіана), проте є вакансії, які закривають за 10 днів, а є, які за 200 – що, власне, і відображено у середньому арифметичному закриття вакансії. Враховуючи ситуацію, яка склалась в Україні, на ринку праці, це є непоганий показник у динаміці найнятих людей 2020-2023рр:

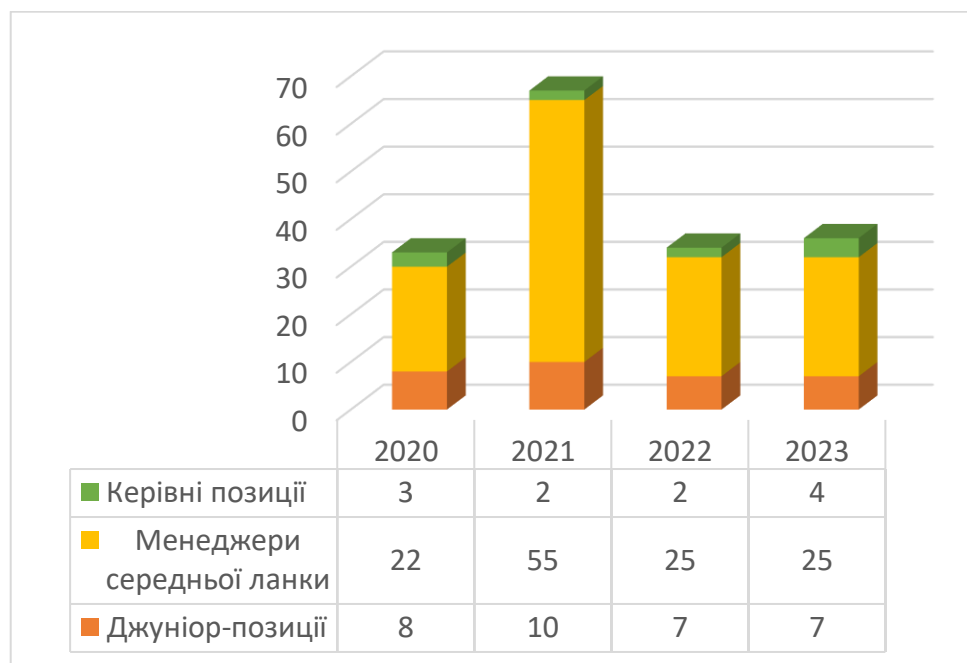


Рис.2.5. Динаміка найнятих людей в розрізі категорій, 2020-2023рр.
(складено авторкою)

В середньому позиції закриваються довше, ніж очікується, в силу великого відтоку робочої сили закордон та внутрішніх переміщень населення (рис.нижче).



Рис.2.6. Населення України станом на 4.05.2023[31]

Спостерігається позитивна динаміка повернення працівників українського Самсунгу в Україну: станом на вересень 2023р. закордоном знаходиться 14% працівників СЕУК порівняно з 33% у квітні 2022, що свідчить про тенденцію повернення працівників в Україну. Це є дуже важливим показником для компанії, оскільки в майбутньому СЕУК вийде у повністю офлайн режим роботи, як і всі філіали по світу.

Стосовно того, як відбувається адаптація нового персоналу в «Самсунг Електронікс Україна Компані», – наставництво/менторство та розширена програма обов’язкових ввідних курсів/тренінгів є основними складовими цього процесу для новоприбулих у компанії. Новий працівник обов’язково повинен пройти ввідний курс тренінгів та зустрічей з командами, з якими буде найближче працювати. Наразі у СЕУК повністю віддалений формат роботи через недійсний офіс у БЦ 101 Tower у Києві після першої масштабної атаки російської федерації на українську енергоінфраструктуру – відповідно, адаптація новоприбулих колег відбувається теж віддалено.

Під час цього періоду йому призначають наставника, відповідальну за нього особу. Роль наставника вкрай важлива і від нього багато що залежить, адже відповідальний своїм прикладом показує принципи роботи, її стандарти та вимоги, ділову культуру, надає завдання, контролює та аналізує його роботу, підтримує і забезпечує зворотній зв'язок щодо роботи.

Важливим етапом в управлінні персоналом в компанії є підвищення кваліфікації та навчання наявних людей (Learning&Development). Згідно з внутрішніми даними People Team за період квітень-серпень 2023р. 147 співробітників були номіновані на участь у курсах та семінарах (як глобальних, так і локальних), що становить 65% від загальної кількості співробітників (220 офісних штатних позицій). Загалом було організовано 11 курсів як глобальних, так і локальних, з весни 2023р, що є хорошим показником залученості компанії у learning&development ініціативи.

У структурі персоналу найбільшу питому вагу займають чоловіки, при цьому їх питома вага щорічно збільшується, що обумовлено в першу чергу специфікою галузі, в якій працює компанія Самсунг – комерція B2C ринку в ритейлі електроніки. Проте останніх півтора року повномасштабної війни дали про себе знати: частина людей звільнилась, частину – мобілізували, тому наразі у відсотковому співвідношенні жінки і чоловіки майже порівну ділять штат: 48,6% та 51,4% відповідно.

Як вже зазначалось раніше, в «Самсунг електронікс Україна» застосовується єдиний для всіх представництв Samsung Group Кодекс ділової етики, а також єдина корпоративна культура та цінності. Вони є універсальними і загальними для всіх країн, в яких багатонаціональна корпорація веде свою діяльність. Але задля успішного управління персоналом в Україні потрібно трансформувати систему згідно особливостей українського персоналу та ділової практики, що складалась роками. В управлінні персоналом HR-відділу потрібно не акцентувати

увагу на відмінностях в корейських та українських звичках ведення роботи, а радше знаходити нові шляхи співробітництва та йти на контакт з корейським топ-менеджментом на місцях для відкритого діалогу.

Одним із послаблюючих факторів бренду Самсунгу в Україні стала відсутня у попередні роки чітка HR-підтримка бізнесу: по факту, HR-відділ раніше займався суто адміністративною роботою і абсолютно не був залучений у формування успішного іміджу корпорації на ринку праці. Проте останніми роками People Team зосереджує увагу на підвищенні корпоративного духу серед працівників, на згуртуванні колективу та дуже якісно відбирає людей з ринку, впроваджуючи ефективні інноваційні практики управління персоналом.

Однак інновації не даються легко: проаналізувавши корпоративну культуру управління персоналом в СЕУК було виявлено, що існує основна проблема, яка впливає зі специфіки корейського стилю менеджменту: більше 70% працівників у компанії працюють понаднормово (10-13 годин на день), що має накопичувальний ефект у вигляді професійного та емоційного вигорання професіоналів. Тому аби втримувати бізнес на таких темпах зростання, як є зараз, необхідно компенсовувати надзвичайні зусилля бізнес-секторів сильною HR-складовою, тому корпорація сприяє розвитку креативних ідей своїх співробітників. Наприклад, у період з 2017 по 2019 рік було впроваджено системи C-Lab та MOSAIC. C-Lab (Creative Lab) – це власна програма венчурної інкубації, запущена наприкінці 2017 року, яка дозволяє співробітникам компанії втілювати свої ідеї в життя. Коли C-Lab відбирає ідею, співробітника, який її запропонував, виводять з відповідного відділу, щоб він міг зосередитися на комерціалізації своєї ідеї протягом одного року. З 2017 року ця програма перетворює видатні ідеї на бізнес-можливості, створюючи екосистему для стартапів. До 2022 року Самсунг Електронікс Україна забезпечили, щоб щонайменше 10%

співробітників відділу досліджень і розробок мали можливість взяти участь у програмі C-Lab. Програма C-Lab надає співробітникам можливість зосередитися на втіленні своїх творчих ідей в реальність, створити стартап і поділитися технологічними можливостями компанії з усім суспільством. Ідеї та технології, розроблені в ході інноваційних процесів, відкривають шлях до більш активного вирішення соціальних проблем. MOSAIC – це система, що слугує внутрішньою платформою Самсунгу, де співробітники можуть вільно пропонувати, обговорювати та просувати різні питання та бізнес-ідеї. MOSAIC забезпечує ефективне та доцільне використання накопиченого досвіду.

У сучасному динамічному та висококонкурентному бізнес-середовищі організації прагнуть отримати стійку конкурентну перевагу, щоб стати лідером ринку. Управління людськими ресурсами в будь-якій організації є надзвичайно важливим фактором у досягненні цієї переваги, оскільки відіграє ключову роль у залученні, розвитку та утриманні найкращих талантів (які й роблять компанію інноваційним лідером), формуванні високоефективної культури та узгодженні кадрових практик із загальними бізнес-стратегіями.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було виділено основні конкурентні переваги корпорації Самсунг Електронікс, які забезпечують її стійкі позиції в контексті інновацій: значна підтримка з боку держави у створенні сприятливого бізнес-середовища для росту компанії, масові інвестиції у НДДКР та концентрація діяльності в найбільш динамічних сферах розвитку та преміальних лінійках продукції, побудова власних ланцюгів постачання та незалежність від третіх сторін у логістиці чи виробництві продукції та створення стратегічних альянсів.

Було з'ясовано, що культура персоналу в Самсунг є поєднанням типового японського та американського стилів управління – міксом специфічних азійських рис (норма працювати по 60-70 годин замість 40 на тиждень, пожиттєвий найм, беззаперечна повага до старшого по віку/статусу/позиції, сувора організаційна дисципліна) та американських (часта реструктуризація, наголос на інноваційних можливостях (технології, бренд та дизайн), набір молодих талантів, відмінна компенсація на основі результативності та керівництво, що приймає ризики та ставить високі вимоги перед своїми підлеглими). Основний посил для досягнення більшого успіху корейського чеболя полягає в тому, аби ставати частиною бізнесу конкретної країни та максимально адаптовуватись до потреб ринку, а не корейською компанією, яка веде бізнес в конкретній країні зі своєю системою ієрархії.

Було проаналізовано основні показники ефективності управління персоналом в Самсунг Електронікс Україна по категоріях підбору та найму професіоналів, їх утриманню в компанії, системи навчання персоналу. Також виявлено основні проблеми ринку праці в Україні станом на 2023 р.:

- загальна мобілізація;
- брак кваліфікованої робочої сили через внутрішню та зовнішню міграцію (лише 12 млн економічно активного населення в Україні) та особливо – чоловіків, оскільки специфіка бізнесу потребує людей з досвідом у комерції, який зазвичай більше представлений серед чоловіків.

В управлінні персоналом HR-відділу потрібно не стільки акцентувати увагу на відмінностях в корейських та українських звичках ведення роботи, а радше знаходити нові шляхи співробітництва та йти на контакт з корейським топ-менеджментом на місцях для відкритого діалогу.

Основна проблема, яка впливає зі специфіки корейського стилю менеджменту, є те, що більше 70% працівників у компанії працюють понаднормово, що має накопичувальний ефект у вигляді вигорання професіоналів. Тому аби втримувати бізнес на таких темпах зростання, які є наразі, в умовах воєнного стану в Україні, коли мотивація видавати хороші показники на роботі не є пріоритетом для українців, необхідно компенсовувати надзвичайні зусилля співробітників бізнес-підрозділів сильною підтримкою HR-підрозділу: впровадження курсів з ментальної стійкості, корпоративний психолог, активне пропагування work-life balance. Наразі налагодження позитивної комунікації між корейським керівництвом в Україні та рядовими співробітниками можна назвати стратегічним завданням відділу управління персоналом в українській філії Самсунгу для переймання найкращих практик та обміну досвідом з обох сторін.

РОЗДІЛ 3. ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЯМИ- ІННОВАЦІЙНИМИ ЛІДЕРАМИ

3.1. Корпоративне навчання як складова професійного розвитку

Сьогодні найбільшою цінністю будь-якої організації є її працівники, які забезпечують її діяльність та конкурентоспроможність, а тому підготовка професійних кадрів є інвестицією в саму компанію. Якщо на початку 20-го століття знання випускників вищих навчальних закладів застарівали через 30 років, а наприкінці 20-го століття – через 10 років, то сьогодні фахівці потребують перепідготовки кожні два-чотири роки. Важливість і потреба в професійному навчанні та розвитку зросла за останні 30 років, і великі компанії приділяють значну увагу підвищенню кваліфікації своїх співробітників [32]. Організація професійного навчання стала однією з основних функцій управління людськими ресурсами, і в багатьох компаніях вона закладається в бюджет як найбільша стаття витрат після заробітної плати. Сьогодні великі корпорації витрачають значні кошти на навчання та розвиток співробітників – від 2 до 10 відсотків фонду оплати праці, а деякі компанії навіть створюють постійно діючі університети та дослідницькі центри [33].

За найзагальнішими оцінками, у світі налічується понад 4000 корпоративних університетів. За даними CUX, тільки до 2010 року в США було зареєстровано понад 3700 таких освітніх організацій, зараз вони активно створюються в Європі та Азії [34]. Зауважимо, що у світовій науці управління та освіти досі не існує однозначного трактування поняття "корпоративний університет"; часто під ним об'єднують різні форми корпоративних освітніх структур (від факультетів і навчальних центрів до зовнішніх освітніх організацій).

Корпоративні університети поступово почали створюватися у таких відомих компаніях, як Coca-Cola, Disney University, General Electric, Motorola, Procter & Gamble. Стрімкий розвиток спостерігався в останнє десятиліття минулого століття, про що свідчить чотирикратне збільшення кількості таких організацій з 400 до 1600. Сучасний розвиток корпоративних університетів охопив і невеликі підприємства, де працює не більше 500 співробітників. Найбільшим корпоративним університетом сьогодні є підрозділ IBM Global Learning, який пропонує близько 10 000 спеціалізованих курсів і налічує понад 3400 викладачів у 55 країнах світу. Відомим прикладом великого та успішного корпоративного університету є університет Motorola, який має бюджет близько 100 мільйонів доларів і 400 співробітників у 99 відділах у 21 країні [34].

Щодо професійного розвитку наявних фахівців, то кадрова політика сучасних компаній зміщує свої пріоритети в бік утримання працівників від найму з відкритого ринку праці вже досвідчених фахівців та інвестування в їхнє навчання, що означає збільшення цінності працівника в організації. Таким чином, навчання в корпоративному університеті має перевагу в тому, що розвиває культуру спільного прийняття рішень, спільну управлінську мову та взаєморозуміння між стейкхолдерами. Це допомагає компаніям успішно долати виклики зростання та злиття і створювати єдину корпоративну культуру. Створення корпоративного університету допомагає вирішити низку важливих проблем в управлінні організацією, таких як адаптація нових співробітників, плинність кадрів та зміцнення корпоративної культури [35]. Дехто може заперечити, що традиційні освітні університети краще формують парадигму особистості та вчать більш концептуальним основам, однак матеріали, що викладаються в освітніх університетах, часто не відповідають потребам сучасних корпорацій й вимогам сучасного світу загалом. В такому разі партнерство між

корпоративними і традиційними університетами – це відповідь на те, як отримати найкраще з обох боків.

Розробка електронного навчання у корпораціях стала актуальною ще до часів COVID-19, проте й наразі потребує багато уваги. Окрім вартості впровадження, ще одним фактором, який слід враховувати, є готовність і сприйняття людського фактору в компанії. Це, мабуть, найважливіший фактор успіху корпоративного онлайн-навчання, оскільки в кінцевому підсумку саме працівники відповідають за навчання, впровадження інновацій та прийняття рішень для забезпечення сталого розвитку компанії. При використанні електронного навчання викладач також може зіткнутися з труднощами у визначенні того, чи розуміють працівники інформацію. Для подолання цих поведінкових проблем часто надають перевагу змішаному навчанню – поєднанню електронного та очного навчання – і водночас намагаються скоротити витрати за рахунок онлайн-навчання [36].

Ставлення працівників до електронного навчання – не єдина поведінкова проблема, яку компанія має оцінити. Незважаючи на те, що корпоративні навчальні програми розробляються та впроваджуються з урахуванням потреб корпорацій, 60-90% навичок та знань, отриманих в рамках корпоративних навчальних програм, не застосовуються на робочому місці, а працівники продовжують поводитися так само, як і в минулому. Виміряти, чи були отримані знання корисними у щоденній практиці працівників, є досить непростим завданням. Виклики для корпоративних програм навчання полягають у тому, як впровадити комплексну систему оцінювання, щоб визначити, чи використовує працівник знання у своїй роботі.

Якою б не була ситуація, надання знань співробітникам є обов'язком компанії. Незалежно від того, будуть вони залишатись з цим роботодавцем

надовго чи ні, працівники мають отримувати знання, необхідні для роботи в компанії.

3.2. Стратегія корпоративного навчання у Samsung Electronics

На жаль, навчання персоналу не є особливою сферою уваги для більшості організацій, навіть незважаючи на нещодавні зміни в технологіях та виробничих методах. З цієї причини організації стикаються зі зниженням ефективності та уповільненням подальшого зростання, що загрожує не лише безперервності діяльності організацій, але й їх затребуваності на ринку.

Проте це явно не кейс Самсунгу, оскільки цей конгломерат вкладає великий ресурс у розвиток своїх професіоналів. На прикладі компанії Samsung Electronics показано, як працює інноваційна технологічна компанія в сучасну епоху і як навчання персоналу впливає на її успіх. Якщо проаналізувати витрати компанії на навчання, то порівняно з 2021 роком у 2022 році глобально Samsung витратив на 134% більше на корпоративне навчання своїх працівників.

Навчання персоналу є корисним не лише для організації та її успіху, але й для людей, які беруть участь у навчанні, оскільки вони дізнаються про нові компоненти своєї операційної діяльності, а також про те, як вони можуть інтегрувати старі та нові компоненти для досягнення організаційного успіху. Основним джерелом отримання фірмою конкурентної переваги над компаніями-конкурентами є знання та навички, якими володіють її залучені працівники та зацікавлені сторони, і які вони приносять компанії в якості активів. Розвиток здібностей працівників можна досягти за допомогою навчальних програм, які, окрім інших переваг, мотивують працівників працювати з максимальною віддачею.

Внутрішнім корпоративним розвитком у Самсунг Електронікс глобально займається Samsung Human Resources Development Center (인력개발원), який розташований в Сеулі при штаб-квартирі Samsung Group та займається програмами внутрішнього розвитку працівників глобально. Це цілий інститут, який керує програмами розвитку як твердих, так і м'яких навичок співробітників Самсунг по всьому світу. Високий рівень корпоративного навчання, залучення та утримання персоналу підтверджують показники плинності кадрів, який становить лише 5-6% відсотків на 270 тисяч штатних співробітників по всьому світу. Нижче описано найвідоміші програми та тренінги у Samsung Electronics.

Програма розвитку відносин з працівниками Samsung Electronics, більш відома як SEED (Samsung Electronics Employee Relations Development) – це глобальна навчальна внутрішньокорпоративна програма, яку організовує та координує відділ навчання та розвитку персоналу з метою підтримки безперервного розвитку працівників Samsung у сфері softskills. Концепція SEED з'явилася у 2017 році і спочатку складалася з тренерів відділу навчання та розвитку персоналу, які координували програму та проводили навчальні сесії. Щоб розширити та розвинути навчальну пропозицію, команда звернулася до талановитих працівників організації та через "Call for Trainers" запросила інших співробітників, зацікавлених у приєднанні до проекту. Наразі SEED об'єднує спільноту з 18 внутрішніх тренерів з м'яких навичок – групу ентузіастів з різних команд, які, окрім своїх повсякденних обов'язків, хочуть поділитися своїми знаннями та навичками, щоб зробити внесок у розвиток своїх колег. Серед запропонованих тренінгових ідей – навички презентації, асертивність, тренінг для технічних рекрутерів, коучинговий стиль управління, знайомство з корейською культурою, самосвідомість як компетенція, а

також тренінги "Емоційний інтелект", "Стратегії артикуляції на практиці" та "Правильна комунікація як мистецтво".

Бізнес-академія від Samsung (Samsung Business Academy, SBA) – це навчальний онлайн-ресурс, створений для того, щоб допомогти користувачам набути навичок використання продуктів і рішень Samsung Mobile B2B. Учні можуть отримати доступ до SBA з будь-якого місця, з будь-якого пристрою і можуть зареєструватися на будь-яку кількість курсів, які вони бажають. Учні можуть працювати над тим, щоб стати сертифікованими партнерами Knox (власна безпекова платформа Самсунг) та професіоналами Knox, або просто розширити свої знання, переглядаючи будь-який з десятків запропонованих курсів. Всі нові та існуючі постачальники керованих послуг Knox (MSP) та схвалені компанією Samsung реселери, які приєднуються до партнерської програми Knox, також отримують вигоду від ексклюзивних програм навчання та сертифікації, що пропонуються в бізнес-академії Samsung. Навчальні модулі охоплюють всі аспекти портфоліо Samsung Knox, щоб гарантувати, що всі співробітники зможуть отримати необхідну підготовку, щоб зрозуміти всі переваги рішень і послуг Samsung Knox [36].

Нещодавно Самсунг почали використовувати обладнання віртуальної реальності (VR) для навчання працівників. Очікується, що ці системи зроблять навчання на виробничих лініях компанії більш ефективним і менш витратним. Спочатку компанія почала використовувати VR-системи у своєму підрозділі побутової електроніки, але планує розширити програму на інші відділи, включаючи IT та мобільний зв'язок. За новою програмою VR-тренінгу працівник використовує гарнітуру і тримає в руках спеціально розроблене приладдя для відпрацювання виробничих процесів, наприклад, за допомогою викрутки затягує гвинт на кондиціонері. Кібер-тренінг "не зовсім схожий на звичайне навчання, але він дозволяє учням фізично

звикнути до найважливіших етапів виробничого процесу", – сказав Лі Кьо Бок, директор підрозділу з виробництва кондиціонерів Samsung Electronics. "Наразі підрозділ Consumer Electronics встановив 10 навчальних систем віртуальної реальності і використовує їх для навчання нових співробітників".

Samsung пропонує навчальні програми, адаптовані до різних рівнів роботи та посад, для всіх співробітників по всьому світу, які базуються на трьох основних компонентах – Основна програма, Програма лідерства та Програма експертизи (Core Program, Leadership Program, and Expertise Program), щоб вони мали однакове бачення своїх цінностей та майбутнього зростання. Щорічно чотири мільйони людей беруть участь в середньому у 8-годинних навчальних програмах по всьому світу [38]. Далі детальніше про кожен з програм:

- Core Program – допомога всім працівникам набутти відчуття приналежності до компанії. Усім новим працівникам пропонується взяти участь у курсах для нових працівників до того, як їх призначать на посаду. Всі співробітники також беруть участь у семінарі з корпоративної стратегії, щоб допомогти їм працювати більш кваліфіковано і зосередитися на багатонаціональних підрозділах глобальної компанії;
- Leadership Program: виховання ключових лідерів наступного покоління. Навчання для різних посадових рівнів проводиться на основі програми Samsung Leadership Framework. Не обмежуючись простою навчальною програмою, SLF здійснює послідовне управління персоналом на основі компетенцій, яке тісно пов'язане з усім процесом управління персоналом, включаючи підбір, оцінку та управління робочою силою. Програми лідерства Samsung поширюються по всій компанії. З огляду на це, вона підтримує

добре розроблені програми для ключових талантів, включаючи Глобальний курс для менеджерів, Глобальний курс для директорів та Глобальний курс для керівників;

- Expertise Program Samsung пропонує співробітникам можливості для навчання, щоб стати провідними експертами у відповідних галузях. У всіх 8 сферах, а саме: R&D, маркетинг, продажі, сервіс, логістика, закупівлі, виробництво та управління бізнесом – кожен спеціалізований підрозділ, від Науково-дослідного інституту передових технологій Samsung (R&D) та Академії маркетингу Samsung (продажі/маркетинг) до Глобального технологічного центру (виробництво) та Глобального центру обслуговування клієнтів (сервіс), бере на себе повну відповідальність за навчання без відриву від роботи.

Від впливу культури азійського регіону в Південній Кореї залишився чіткий конфуціанський акцент на освіті, що виявляється у важливості внутрішнього навчання працівників. Крім того, це орієнтована на майбутнє риса – інвестувати в майбутнє і чекати відкладеного результату. Це частково пояснюється культурними вимірами за Хофстеде про уникнення невизначеності, оскільки корейці – це нація, яка дуже наполегливо уникає незрозумілості та неясності в своєму житті. Якщо компанія надає своїм працівникам усю необхідну інформацію – є впевненість, що вони знатимуть, як поводитися в ситуаціях, з якими їм доведеться зіткнутися. Samsung особливо докладають зусиль, щоб зменшити невпевненість працівників за допомогою навчання. У Samsung усі нові працівники проходять 4-тижневе адаптивне навчання і виходять з нього «людьми Samsung» – спеціалістами, які розуміють специфіку ведення корейського бізнесу в конкретній країні базування філіалу Samsung Electronics. Помимо вхідних адаптивних тренінгів кожен працівник зобов'язаний виділяти від

20 до 40 годин на рік (залежно від рівня зайнятої позиції) конкретно для внутрішньокорпоративного навчання по хард та софт скілах – таку можливість надає глобальна платформа компанії Samsung U Academy.

Samsung оцінює робочі здібності окремих осіб і персоналу відповідно до функцій, які вони виконують, і надає широкий спектр можливостей для навчання та розвитку своїм співробітникам і зацікавленим сторонам з метою виховання кращих працівників у своїх галузях або відповідних сферах знань. Samsung Electronics є лідером у сфері навчання персоналу і надає своїм працівникам, незалежно від їхнього місцезнаходження, доступ до аналогічного навчання, включаючи працівників, які працюють у дочірніх компаніях або філіях за кордоном. Компанія ідентифікує себе з мобільною системою освіти та глобальним освітнім порталом, через який здійснюється навчання. Samsung також співпрацює з глобальними програмами Samsung Manager Academy (SMA) та Global Executive Course (GEC), які спрямовані на розвиток потенціалу своїх співробітників у дочірніх компаніях по всьому світу [37].

В Україні "Самсунг Електронікс Україна" започаткувала низку ініціатив з підтримки освіти молоді та програму з працевлаштування випускників університетів з 2016 року під назвою «Samsung Fresh Graduate Recruitment». У 2021 році Самсунг Електронікс Україна організували Samsung IT School – унікальний проект, орієнтований на старшокласників, яким незабаром потрібно було обирати професію та вступати у доросле життя. У навчальній програмі особливий акцент зроблено на практичній складовій, що спонукає учнів до самостійності та готує їх до майбутнього. Проект успішно реалізовувався компанією "Samsung Electronics Україна" у співпраці з Міністерством освіти і науки України з 2016 року. З того часу до Samsung IT School приєдналося багато талановитих учнів, а її географія розширилася.

Україна зазнає впливу як західної корпоративної культури навчання, так і азійської, і успішно трансформується в цьому напрямку. Тенденцію корпоративного навчання в останні роки підхопили провідні вітчизняні компанії, і серед найбільших корпоративних університетів в Україні можна виділити наступні [34]:

- Академія ДТЕК (рік заснування - 2010, кількість студентів - 1600 осіб). Навчання в корпоративному університеті ДТЕК орієнтоване на підготовку менеджерів середньої та вищої ланки. Існує 4 навчальні програми - "Наступник", "Інтегратор", "Енергія знань", "Енергія лідера" - розраховані на менеджерів різних рівнів. Програма розрахована на 2 роки без відриву від виробництва. Після закінчення навчання випускники захищають дисертації та отримують сертифікат.
- Приватний університет (ПриватБанк, рік заснування - 2003, кількість студентів - 30 000 осіб). Навчання в корпоративному університеті ПриватБанку є обов'язковим для всіх його співробітників. Одразу після співбесіди "новачків" відправляють на навчання - навчальну програму, яка охоплює 29 банківських спеціальностей. Після цього етапу компанія відбирає 50-70% найперспективніших студентів, які потрапляють до штату банку. Періодично співробітники проходять курси підвищення кваліфікації та атестацію. Навчання в університеті повністю безкоштовне і передбачає виплату стипендії в розмірі початкової ставки співробітника банку.
- Програма розвитку кар'єри (EPAM Systems, рік заснування-2012, кількість студентів-1409 осіб). ІТ-інтегратор EPAM Systems створив навчальний відділ CDP Global у 2005 році. Минулого року аналогічна структура була створена в IPAM Ukraine. CDP

UA має навчальні програми для менеджерів, співробітників та студентів. Навчання відбувається в робочий час, без відриву від виробництва. Фіксованих тренінгів немає, вони створюються за запитом менеджерів проектів і включають розвиток технічних навичок та навичок ефективної комунікації. Навчання є безкоштовним.

- Академія бізнесу "Ернст енд Янг" (рік заснування-1995, кількість слухачів-1370 зовнішніх клієнтів і 250 співробітників). На відміну від інших корпоративних навчальних закладів, академія розрахована в першу чергу на зовнішніх клієнтів. Для співробітників "Ернст енд Янг" передбачено безкоштовне навчання. Компанія також пропонує своїм співробітникам близько 2000 онлайн-курсів - як обов'язкових, так і факультативних.
- Академія "Делойт" (рік заснування - 2011, кількість студентів - 356 осіб). В Академії "Делойт", як і в Корпоративному університеті "Ернст енд Янг", навчаються студенти з інших компаній. Для навчання пропонуються основи аудиту, бухгалтерського обліку та інші спеціальності. Співробітники "Делойт" витрачають на навчання в академії до 20% свого робочого часу. Існують також навчальні програми для студентів у компанії - набирається набір бакалаврів, яких навчають відповідно до стандартів і вимог компанії.

Однак, незважаючи на наявність корпоративних програм співпраці бізнесу та освіти в Україні, більшість із українських та міжнародних компаній не мають систем навчання співробітників. Згідно з дослідженням порталу roboota.ua, станом на середину 2022 року практика підвищення знань і навичок співробітників впроваджена лише в третині українських

компаній (36%). А 53% вітчизняних компаній не мають ніяких систем навчання персоналу. Лише 3% компаній мають корпоративний університет. Ще 3% українських роботодавців можуть дозволити собі утримувати і корпоративний університет, і навчальний центр, а 57% компаній не мають відповідних інструментів для навчання персоналу [39]. Тому для покращення діалогу між роботодавцями та працівниками необхідно створювати внутрішні підрозділи корпоративного навчання, що сприятиме їх ефективній кооперації як на операційному, так і глобальному рівнях.

3.3. Актуальність адаптації азійських управлінських практик до українського місцевого культурного контексту

Приклад корейських компаній – зокрема, Самсунг Електронікс – заслуговує на особливу увагу в осмисленні досвіду впровадження практик управління персоналом у країнах з економікою, що розвивається – якою є Україна. Їхній досвід може розповісти про те, як конвергенція (або універсалізм, ефект домінування) змінюється на дивергенцію (або локалізацію, адаптацію до місцевого контексту) [15]. Домінуючу традиційну культуру Кореї можна охарактеризувати як колективізм, зобов'язання, патерналізм і старшинство за часів конфуціанства, а групова гармонія цінувалася більше, ніж максимізація прибутку. Ця зміна відображає перехід від "гармонійної спільноти" до "управління талантами", який прийшов до Кореї після азійської фінансової кризи 1997 року разом з іншими західними управлінськими практиками (напр., системами оплати праці, заснованими на результатах діяльності, та системами оплати праці, заснованими на результатах), а існуючі старі та узаконені практики (наприклад, оплата праці на основі стажу, егалітарне управління персоналом) були ослаблені. Як наслідок, місцеві фірми та галузі зазнали

значних конфліктів та опору у підтримці існуючих переконань у Кореї через страх втратити стабільність. Тим часом зараз ми спостерігаємо, що корейські працівники стають індивідуалістичними та конкурентоспроможними. Колективізм все ще продовжує діяти на робочому місці, водночас працівники знайомі з індивідуалізованим управлінням персоналом західного зразка, оскільки він був прийнятий і став новою нормою, яка є динамічним колективізмом, в якому індивідуалістичні та колективістські цінності подвійно активуються. Це дуже цікава та повчальна трансформація суспільства в цілому, і цей досвід Південної Кореї цілком реально застосувати в українських реаліях.

Коли середньостатистичному українцю, який працює у місцевій компанії, ставлять запитання про існування системи управління персоналом у його компанії, він вагається, чи є у нього на роботі в принципі така система: було опитано 57 респондентів, з яких 85 % (48 респондентів) відповіли: "я не впевнений", "нема чіткої структури", "у нас немає такої потреби на підприємстві", – у той час як іноземні компанії мають чітко виражені процеси, і приклад корейського технологічного гіганта Самсунгу цьому є підтвердженням. Питання полягає в наступному: які риси корейського (і загалом азійського) стилю управління талантами варто запозичити на імплементувати в сетинг українських реалій?

Традиційне азійське управління персоналом характеризується двома ключовими характеристиками: гарантією зайнятості (або "залізною мискою з рисом") та егалітаризмом. Наразі у темі крос-культурних комунікацій в контексті управління людськими ресурсами активно просувається поняття гібридної моделі, яка одночасно включає HRM західних суспільств і традиційні азійські цінності [36]. Система управління персоналом, яка фокусується на базових практиках контролю, а також включає в себе практики лояльності, дає кращі бізнес-результати для бізнесу, ніж

високопродуктивна робоча система чистого азійського або західного зразка. Саме це органічне поєднання традиційної культури Східної Азії та вестернських віянь в управлінні талантами забезпечило з 2000-х років успішну трансформацію управління персоналу у відомих ТНК.

В умовах сучасної ринкової економіки українським підприємствам необхідно вдосконалювати новітні заходи в системі управління персоналом, розуміючи, що основним резервом організації є її працівники, а крім того – споживачі, якість продукції чи послуг, конкурентоспроможність персоналу. Міжнародний характер діяльності корпорації створює ряд особливостей в системі управління персоналом, які не спостерігаються в компаніях, що працюють в межах конкретної країни, і ці особливості обумовлені такими факторами, як соціальні, культурні, економічні, правові, регіональні та національні відмінності, особливості структури ринку праці та механізмів його функціонування тощо, що виявляються в різному сприйнятті дій місцевих працівників і рішень менеджерів транснаціональних корпорацій і, як наслідок, у різних поведінкових реакціях [39]. Корейці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати достатній життєвий досвід. Існування відмінностей у практиках і стилях управління можна пояснити національними та історико-релігійними особливостями: азійські країни можуть не сприймати командно-демократичний стиль, до якого прагнуть північноамериканські та західноєвропейські менеджери – і так само традиційний корейський підхід до управління персоналом, заснований на конфуціанській висококонтекстуальній культурі, не працює в українських реаліях. Нижче запропоновані рекомендації щодо покращення роботи місцевих бізнесів з урахуванням азійського досвіду в контексті управлінських практик:

1. Практика активного залучення молодих талантів із закладів вищої освіти: в українських реаліях завжди потрібні люди із досвідом роботи, якого ніде не можна отримати, бо без досвіду роботи не працевлаштовують. Азійські компанії дуже зацікавлені у співпраці з випускниками, так як це молода робоча сила, яка через 5-10 років і буде формувати економічне середовище країни. Тим паче, молодого робітника легко навчити і підлаштувати під свою специфіку, чого, на жаль, поки більшість локальних компаній не сприймає та орієнтується винятково на людей із досвідом роботи понад 3-5 років у конкретній сфері.

2. Розроблена програма утримання працівників. Так як у Азії високо цінується культура позиттивного найму, то для того, аби люди якісно проводили своє робоче життя та не втрачали професійний рівень, бізнеси зацікавлені у актуальній та лояльній робочій силі. Вони створюють окремі підрозділи по управлінню талантами в компанії, займаються внутрішнім навчанням своїх професіоналів, проводять регулярні тренінги як по професійних, так і по особистісних навичках – загалом, орієнтуються на довгострокову співпрацю з людьми. Такі тренінги характеризуються мінімальною кількістю теорії та "опорою" на практику, "відпрацюванням" конкретних навичок; професійним консультуванням, якщо необхідно вирішити конкретні проблеми, але персоналу бракує специфічних знань, наставництвом, коучингом, що допомагає зрозуміти цілі працівника, причини успіхів і невдач, а також визначити напрямок зміни поведінки. Наразі в Україні важко прогнозувати ситуацію в силу війни, непевності й невизначеності, яку принесла російська агресія, тому локальні фірми працюють на благо сьогоднішнього дня і не сильно задумуються про долю своїх працівників через рік чи два. Важливим є знайти баланс між життям сьогоднішнім днем та довгостроковими перспективами, в яких має бути зацікавлена компанія як роботодавець.

3. Найважливішим аспектом оптимізації стратегічного управління персоналом є система мотивації та стимулювання працівників. Побудова ефективної підсистеми залишається досить актуальною для переважної більшості українських компаній. На сьогоднішній день в Самсунгу основними методами мотивації є матеріальне заохочення працівників, які реалізуються з виплатою базової заробітної плати, премій і встановлених надбавок за ключовими показниками ефективності (KPI) на щоквартальній основі. Таким чином роботодавець стимулює своїх людей працювати якісніше, оскільки їх грошовий квартальний бонус напряму залежить від продуктивності. Можна сказати, що бонусна система в українських компаніях імплементована давно, проте це зазвичай стосується лише бізнесу, заточеного під продажі.

4. Цифровізація. Глобальна пандемія COVID-19 значно активізувала процеси діджиталізації у світі, поряд з розвитком процесів безперервного розвитку персоналу, за допомогою онлайн-курсів, які впроваджує підприємство, це допомагає працівникам постійно підвищувати свою кваліфікацію, а також заохочує до безперервного впровадження цифрових процесів у робочу рутину. Українським компаніям вже час переходити на це програмне забезпечення для автоматизації ключових функцій управління персоналом компанії, кадрового обліку, інформаційних потреб, розрахунку заробітної плати, адміністрування та бухгалтерського обліку, а також для ефективного прийняття управлінських рішень. Автоматизована система управління персоналом є одним із модулів програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP).

3. Дотримання трудового законодавства. Ситуація, яку ми бачимо в Україні, є наступною: близько третини української економіки є тіньовою, абсолютна більшість малого та середнього бізнесу веде свою діяльність офіційно лише частково як роботодавець, виплачуючи людям зарплату в

конвертах, а офіційно працевлаштовуючи їх на мінімальну заробітну платню задля зменшення податкового навантаження. Звідси випливає, що середньостатистичний працівник української компанії ніяк не є застрахований, тому часто роботодавець може цим маніпулювати. В Південній Кореї немає такої практики ведення тіньового бізнесу, тому всі бізнеси працюють повністю офіційно, без схем обходів у тіньовому секторі. Працівники чітко отримують свою прозору заробітну плату та сплачують внески до бюджету, також працівники мають повний соціальний пакет, а керівництво підприємства виконує всі зобов'язання перед ними.

4. Розвиток корпоративної культури серед персоналу компанії. Люди всередині компанії повинні розуміти, для чого працює їх бізнес глобально, яка його роль і яке значення він несе у своїй соціальній місії. Чітко сформована місія та візія бізнесу підвищать залученість людей у життя компанії, сприятиме їх згуртованості та кращій продуктивності на робочому місці.

5. Підбір персоналу, який повинен виконуватись на основі не лише професійних якостей – комунікативні, лідерські вміння часто є більш визначальними, і краще сформувати команду залучених людей, які розуміють, задля чого вони тут працюють (хай і не висококваліфікованих), аніж зібрати до купи справжніх професіоналів, у яких немає спільних точок дотику і які в результаті не зможуть досягти поставлених цілей. Корейське економічне диво саме так і сталося: наполегливість та згуртованість людей привела Південну Корею до інноваційного лідера у світі. В українських реаліях часто шукають не людей, а кваліфікацію – і в результаті отримують досвідченого працівника, який йде через рік, бо не може дати ради зі своєю командою через відсутні навички комунікації зі своїми підлеглими.

6. Робота з керівниками вищого рівня та топ-менеджментом. Дуже часто люди на таких позиціях працюють десятиліттями, і для того, аби вони

не втрачали зв'язок із реальністю, розуміли своїх підлеглих та могли концептуально розвивати бізнес, необхідно проводити з ними окрему роботу по управлінню C-suite талантами. Саме для таких посад азійські компанії розробляють окремі програми розвитку, де культивують у керівників глобальну візію бізнесу. Це та практика, яка справді варта уваги та застосування в українських компаніях.

У сучасних умовах відбувається процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, вдосконалення як систем управління, так і використовуваних методів і засобів. Такі зміни продиктовані вимогами часу, в якому ми живемо, коли не працівник шукає діалогу з роботодавцем, а компанія знаходить нові підходи до розуміння свого головного капіталу – своїх людей. В умовах глобалізації ринку праці зміни у підходах до управління персоналом та конкуренція за кадри на світових ринках змушують формувати нову модель розвитку міжнародних підприємств, унікальність якої полягає у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності персоналу за рахунок впровадження корпоративного навчання, інноваційності та креативності і загальної інтелектуалізації людського капіталу, і риноу України не є винятком навіть у надскладних умовах, в яких ми наразі знаходимось [40]. Основні зміни у виробничих відносинах мають відбутися у сфері формування нових моделей взаємодії між власниками робочих місць і власниками шляхом забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств через кооперацію з учасниками ринку та впровадження нових форм кадрової роботи.

Висновки до розділу 3

Сьогодні найбільшою цінністю будь-якої організації є її працівники, які забезпечують її діяльність та конкурентоспроможність, а тому підготовка професійних кадрів є інвестицією в саму компанію, тому надання знань співробітникам у вигляді корпоративного навчання є обов'язком компанії. Незалежно від того, будуть вони залишатись з цим роботодавцем надовго чи ні, працівники мають отримувати знання, необхідні для роботи в компанії.

У цьому розділі було показано на прикладі компанії Samsung Electronics, як працює інноваційна технологічна компанія в сучасну епоху і як навчання персоналу впливає на її успіх. Внутрішнім корпоративним розвитком у Самсунг Електронікс глобально займається Samsung Human Resources Development Center, де Samsung пропонує навчальні програми, адаптовані до різних рівнів роботи та посад, для всіх співробітників по всьому світу.

Корейська модель управління персоналом вже давно відійшла від свого традиційного вигляду, і люди на ринку праці стають індивідуалістичними та конкурентоспроможними. Колективізм все ще продовжує діяти на робочому місці, водночас працівники знайомі з індивідуалізованим управлінням персоналом західного зразка. Це дуже цікава та повчальна трансформація суспільства в цілому, і цей досвід Південної Кореї цілком реально застосувати в українських реаліях. Далі наведено основні аспекти специфіки управління персоналом азійського регіону, які доцільно імплементувати в український сетинг:

1. Практика активного залучення роботодавцем молодих талантів із закладів вищої освіти.

2. Розроблена програма утримання (рітеншну) працівників (тренінги, корпоративне навчання, онлайн-курси, тімбілдинги).
3. Система матеріальної мотивації та стимулювання працівників на основі KPI.
4. Цифровізація кадрових процесів: програмне забезпечення для автоматизації ключових функцій управління персоналом компанії.
5. Дотримання трудового законодавства.
6. Підбір персоналу на основі професійних та особистісних якостей.
7. Посилена робота з C-suite керівництвом.

Незважаючи на актуальність теми розвитку потенціалу людських ресурсів в Україні, більшість із українських місцевих компаній не розуміють важливість цього напрямку їх роботи: станом на середину 2022 року практика підвищення знань і навичок співробітників впроваджена лише в третині українських компаній (36%), 53% вітчизняних компаній не мають ніяких систем навчання персоналу, 3% компаній мають корпоративний університет (в більшості представники закордонних компаній та 2 українські компанії ПриватБанк та ДТЕК), а 57% компаній не мають відповідних інструментів для навчання персоналу. Тому для покращення діалогу між роботодавцями та працівниками в Україні необхідно створювати внутрішні підрозділи управління персоналом, які будуть займатись питанням починаючи від рекрутингу фахівців та закінчуючи утриманням професіоналів та корпоративним навчанням, що сприятиме їх ефективній кооперації як на операційному, так і глобальному рівнях.

ВИСНОВОК

Управління людськими ресурсами визначається як стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які працюють в ній і які індивідуально та колективно сприяють досягненню її цілей. У цій роботі досліджувалось, як стратегія управління персоналом може сприяти успіху організації та бути частиною інноваційної стратегії на прикладі південнокорейського конгломерата Самсунг Електронікс. Підкреслюється критична роль стратегій управління людськими ресурсами у досягненні та підтримці конкурентних переваг. Залучаючи і розвиваючи таланти, створюючи високопродуктивну культуру, приймаючи різноманітність і адаптуючись до змін, HRM (Human Resources Management) стає потужною силою, яка дозволяє організаціям процвітати у висококонкурентному середовищі. Підкреслюючи важливість постійного вдосконалення та навчання, ця робота пропонує розуміння того, як організації можуть використати потенціал HRM для формування свого майбутнього успіху.

У першому розділі було розглянуто загальну еволюцію теоретико-методологічних підходів до управління персоналом, починаючи з 80-х рр XIX століття й закінчуючи сьогоденням. Управління персоналом як наукова концепція пройшла певні етапи свого розвитку: а) концепція патерналізму; б) класичні теорії; в) концепції людських відносин; г) концепції людських ресурсів. Сучасна концепція управління людськими ресурсами становить сукупність методологічних підходів і елементів, що є з одного боку, результатом різних теоретичних уявлень, а з іншого – продуктом історично складеної практики управління. Друга частина розділу стосувалась аспекту інноваційних практик управління персоналом у ТНК: оптимізація використання ресурсів бізнесу (аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу),

технології пошуку та підбору персоналу (рекрутинг, хантинг, нетворкінг), його навчання (коучинг, менторство) підвищення ефективності (реінжиніринг), особливо в контексті ковідної кризи – а також важливість залучення цих практик у рутину як великих транснаціональних корпорацій, так і місцевих бізнесів задля ефективнішого управління HRM. У третьому підрозділі було наведено та проаналізовано деякі спільні риси, а також відмінності в сучасній політиці та практиці управління персоналом у країнах Східної Азії, зокрема, Південної Кореї. Було проаналізовано культурні особливості Азійського регіону за культурними вимірами Хофштеде, Інглехарта та Мейер і вплив цих особливостей на управління персоналом, що знайшло своє відображення у культурі позиттєвого найму, беззаперечної поваги до старших по віку/статусу/посаді, одноосібному управлінні бізнесом, що тягне за собою бюрократизацію процесів та централізацію прийняття рішень. Система управління персоналом у Східній Азії – зокрема, у Південній Кореї – протягом останніх двадцяти років Республіка Корея впевнено рухається у прозахідному напрямку індивідуалістичних цінностей і є гарним прикладом збереження багатой культури та успішної інтеграції вестернської філософії.

Другий розділ був присвячений детальному аналізу корейського чеболя Самсунг Електронікс. Було виділено основні конкурентні переваги корпорації Самсунг Електронікс, які забезпечують її стійкі позиції в контексті інновацій: значна підтримка з боку держави у створенні сприятливого бізнес-середовища для росту компанії, масові інвестиції у НДДКР та концентрація діяльності в найбільш динамічних сферах розвитку та преміальних лінійках продукції, побудова власних ланцюгів постачання та незалежність від третіх сторін у логістиці чи виробництві продукції та створення стратегічних альянсів. Було з'ясовано, що культура персоналу в Самсунг є поєднанням типового японського та американського стилів

управління – міксом специфічних азійських рис (норма працювати по 60-70 годин замість 40 на тиждень, пожиттєвий найм, беззаперечна повага до старшого по віку/статусу/позиції, сувора організаційна дисципліна) та американських (часта реструктуризація, наголос на інноваційних можливостях (технології, бренд та дизайн), набір молодих талантів, відмінна компенсація на основі результативності та керівництво, що приймає ризики та ставить високі вимоги перед своїми підлеглими). Було проаналізовано основні показники ефективності управління персоналом на підприємстві «Самсунг Електронікс Україна Компані» по категоріях підбору та найму професіоналів, їх утриманню в компанії та корпоративному навчанню. Також виявлено основні проблеми ринку праці в Україні станом на 2023 р.: загальна мобілізація та брак кваліфікованої робочої сили через внутрішню та зовнішню міграцію (лише 12 млн економічно активного населення в Україні) та особливо – чоловіків, оскільки специфіка бізнесу потребує людей з досвідом у комерції, який зазвичай більше представлений серед чоловіків. Основна проблема, яка впливає зі специфіки корейського стилю менеджменту, є те, що більше 70% працівників у компанії працюють понаднормово, що має накопичувальний ефект у вигляді вигорання професіоналів. Тому аби втримувати бізнес на таких темпах зростання, які є наразі, в умовах воєнного стану в Україні, необхідно компенсовувати надзвичайні зусилля співробітників бізнес-підрозділів сильною підтримкою HR-підрозділу: впровадження курсів з ментальної стійкості, корпоративний психолог, активне пропагування work-life balance. Наразі налагодження позитивної комунікації між корейським керівництвом в Україні та рядовими співробітниками можна назвати стратегічним завданням відділу управління персоналом в українській філії Самсунгу для переймання найкращих практик та обміну досвідом з обох сторін.

Третій розділ стосувався перспектив корпоративного навчання у компаніях як складової інноваційної стратегії їх розвитку. На прикладі компанії Samsung Electronics показано, як працює інноваційна технологічна компанія в сучасну епоху і як навчання персоналу впливає на її успіх. Внутрішнім корпоративним розвитком у Самсунг Електронікс глобально займається Samsung Human Resources Development Center, де Samsung пропонує навчальні програми, адаптовані до різних рівнів роботи та посад, для всіх співробітників по всьому світу. Корейська модель управління персоналом вже давно відійшла від свого традиційного вигляду, і люди на ринку праці стають індивідуалістичними та конкурентоспроможними. Колективізм все ще продовжує діяти на робочому місці, водночас працівники знайомі з індивідуалізованим управлінням персоналом західного зразка. Це дуже цікава та повчальна трансформація суспільства в цілому, і цей досвід Південної Кореї цілком реально застосувати в українських реаліях. Далі наведено основні аспекти специфіки управління персоналом азійського регіону, які доцільно імплементувати в український сетинг:

1. Практика активного залучення роботодавцем молодих талантів із закладів вищої освіти.
2. Розроблена програма утримання (рітеншну) працівників (тренінги, корпоративне навчання, онлайн-курси, тімбілдинги).
3. Система матеріальної мотивації та стимулювання працівників на основі KPI.
4. Цифровізація кадрових процесів: програмне забезпечення для автоматизації ключових функцій управління персоналом компанії.
5. Дотримання трудового законодавства.

6. Підбір персоналу на основі професійних та особистісних якостей.

7. Посилена робота з C-suite керівництвом.

Незважаючи на актуальність теми розвитку потенціалу людських ресурсів в Україні, більшість із українських місцевих компаній не розуміють важливість цього напрямку їх роботи: станом на середину 2022 року практика підвищення знань і навичок співробітників впроваджена лише в третині українських компаній (36%), а 53% вітчизняних компаній не мають ніяких систем навчання персоналу. Тому для покращення діалогу між роботодавцями та працівниками в Україні необхідно створювати внутрішні підрозділи управління персоналом, які будуть займатись питаннями починаючи від рекрутингу фахівців та закінчуючи утриманням професіоналів та корпоративним навчанням, що сприятиме їх ефективній кооперації як на операційному, так і глобальному рівнях. Відбираючи з ринку праці найкращих за професійними та компетентнісними характеристиками фахівців, а потім активно долучаючись до їхнього зростання, компанії виховують майбутніх трендсеттерів, отримуючи найцінніший актив, який забезпечить інноваційний розвиток самого бізнесу в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевчук А.М., Бугрим О.Ю. ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ. Економічний вісник Донбасу (науковий журнал). 2012. № 3 (29). С. 207–210.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент : підр. для вищ. навч. закл. осв. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 352 с.
5. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
6. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
7. Корейба В. Д., студент ФММ; Нагорна І. І., канд. екон. наук, доцент Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна ORCID ID: 0000-0002-8050-4158 - УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВСЕСВІТНЬОЇ ПАНДЕМІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ
8. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.

9. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
10. Jacob Rotich K. HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE. Global Journal of Human Resource Management. 2015. Vol.3, No.3, pp.58-73, May 2015. URL: <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/History-Evolution-and-Development-of-Human-Resource-Management-A-Contemporary-Perspective.pdf>.
11. Fang Lee Cooke a. Randall Schuler b. Arup Varma. Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. Human Resource Management Review. 2020. Volume 30, Issue 4, December 2020, 100778. P. 1–11. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300516#s0005>.
12. Hofstede: South Korea Analysis - 607 Words | Essay Example (ivypanda.com). URL: <https://ivypanda.com/essays/hofstede-south-korea-analysis/>
13. Wilbur, Douglas S. “Leveraging Hofstede’s Cultural Dimensions Theory to Improve the Quality of Information Operations.” Small Wars Journal, 2013.
14. K. Bae, H. Chuma, T. Kato, D. Kim, I. Ohashi. High performance work practices and employee voice: A comparison of Japanese and Korean workers. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 50 (2010), pp. 1-29.
15. A. Ariss, Y. Sidani. Divergence, convergence, or crossvergence in international human resource management. Human Resource Management Review, 26 (2016), pp. 283-284.

16. P. Budhwar, A. Varma, C. Patel. Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 26 (2016), pp. 311-326. URL: <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp0702.pdf>
17. Hasan, A., Hassan, R., Engku Ali, E.R.A., Engku Ali, E.M.T., Abduh, M. and Noordin, N.H. (2019), "A proposed human resource management model for zakat institutions in Malaysia", *ISRA International Journal of Islamic Finance*, Vol. 11 No. 1, pp. 98-109. <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2017-0036>
18. Kim R. Samsung's Competitive Innovation and Strategic Intent for Global Expansion. *Problems and Perspectives in Management*. 2007. No. 5(3). P. 131–137. URL: https://www.researchgate.net/publication/291286794_Samsung's_Competitive_Innovation_and_Strategic_Intent_for_Global_Expansion.
19. N. Haizar, Daisy Mui Hung Kee, Lai Mei Chong, Jing Han Chong. The Impact of Innovation Strategy on Organizational Success: A Study of Samsung. *Asia pacific journal of management and education*. 2020. Volume 3, Number 2, 2020. p. 93–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/343138536_The_Impact_of_Innovation_Strategy_on_Organizational_Success_A_Study_of_Samsung.
20. Samsung Electronics' global revenue from 2005 to 2022. Statista 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/236607/global-revenue-of-samsung-electronics-since-2005/>.
21. Revenue of major conglomerates as percentage of gross domestic product (GDP) in South Korea from 2017 to 2021. Statista 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1323082/south-korea-revenue-of-major-chaebols-as-percentage-of-gdp/>.

22. Global Innovation Index 2022 - Republic of Korea. World Intellectual Property Organization (WIPO). URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/kr.pdf.
23. The 2022 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2022-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>.
24. Samsung четвертий рік поспіль очолює рейтинг «Найкращі роботодавці світу» за версією Forbes. Samsung Newsroom Україна. URL: <https://news.samsung.com/ua/samsung-the-worlds-best-employers>.
25. Рейтинг інноваційних компаній: Samsung зареєструвала у 2,5 рази більше патентів у 2021 році, ніж Apple. hubs.ua. URL: <https://hubs.ua/news/rejting-innovatsijnih-kompanij-samsung-zareyestruvala-u-2-5-razi-bil-she-patentiv-u-2021-rotsi-nizh-apple-268204.html>.
26. Довкілля | Samsung Україна. [samsung.com/ua](https://www.samsung.com/ua). URL: <https://www.samsung.com/ua/sustainability/environment/>.
27. Global research & development expenditure at Samsung Electronics between 2009 and 2022. Statista 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/236607/global-revenue-of-samsung-electronics-since-2005/>.
28. H. Rani, F. Zuber, M. Yusoof, M. Zamziba, S.A. Toriry. Managing Cross-Cultural Environment in Samsung Company: Strategy in Global Business. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2016. No. 2016, Vol. 6, No. 11. P. 605–612.
29. Khanna, Tarun, J. Song, K. Lee. "The Paradox of Samsung's Rise." Harvard Business Review. 2011, Vol. 89, No 7-8. p.142–147.
30. Іонова Ю. В. Ефективне управління персоналом в міжнародних компаніях : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня

- «магістр»: спец. 073 «Менеджмент» / Ю. В. Іонова , ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2019. – 20 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/899>
31. СТАНОМ НА ТРАВЕНЬ 2023 РОКУ ПОСТІЙНЕ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ СТАНОВИТЬ 29 МЛН ОСІБ – УІМ. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/-stanom-na-traven-2023-roku-postijne-naselennja-ukrajini-stanovit-29-mln-osib-uim-.html>.
 32. Володько А. В. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства : дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 Менеджмент / А. В. Володько ; наук. кер. С. М. Невмержицька ; рец. Т. О. Черниш. – Київ : КНУТД, 2022. – 87 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22729>
 33. Осташко Т.М. Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу : магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спеціальності 073 Менеджмент / Т. М. Осташко , КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ, 2020. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38529/1/Ostashko_magistr.pdf
 34. Romanova, H. (2022). CORPORATE UNIVERSITY IN THE SYSTEM OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL EMPLOYEES. Professional Pedagogics, 1(24), 111–118. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.111-118>
 35. The Evolution of Corporate University: Trends and Challenges towards a Super-Smart Society in an Emerging Country. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 2020. Volume 13, Issue 7, 2020. p. 1559–1569. URL: https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_7/13786_Febriansyah_2020_E_R.pdf.

36. A. Malik, P. Budhwar, J. Froese, D Minbaeva, J. Sun, T. Nguyen, Sh. Xue. Multilevel relational influences on HRM practices: a cross-country comparative reflective review of HRM practices in Asia. *Asian Business & Management*. 2022. October 2022, *Asian Business & Management* 21(3). URL: <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00208-z>.
37. S. Watts, A. Das, D. Doan, B. Yun, G. Thi, N. Quynh, L. Thao. Management Innovations in Corporate Education in Asia and North America: A Study of Apple and Samsung. *Journal of Economics, Business and Management*. 2017. Vol. 5, No. 7, July 2017. P. 272–278. URL: <http://www.joebm.com/vol5/525-MM3007.pdf>.
38. Kaur H. SAMSUNG COMPANY Training & Development Practices. Dehli : DELHI SCHOOL OF MANAGEMENT Delhi Technological University Shahbad-Daultpur, Bawana Road, Delhi – 110042. URL: <https://www.coursehero.com/file/55826771/samsungdocx/>.
39. Плікус І. Й. Інвестиції в освіту як фактор розвитку людського капіталу та економіки // Реформування системи освіти для запобігання трудовій міграції : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Леонова, канд. екон. наук, доц. В. В. Боженко. Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 27-55.
40. Сіденко С.В. (2022). Пріоритети й чинники інноваційної політики: досвід окремих країн Східної Азії і стратегічні імперативи для післявоєнної відбудови України. *Економіка України*. 2022. № 11. С. 47–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.047>

Огляд зарубіжної літератури

1. **Jacob Rotich K. HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE. *Global Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol.3, No.3, p.58-73.**

Global Journal of Human Resource Management is an international peer-reviewed journal published by the European Centre for Research, Training and Development (ECRTD). GJHRM welcomes research papers in Organisation Development, Collaborative Methods, Management Development, Leadership Development, Skills Managements, Change Management, Organisation Learning, Human Relations Movements, Organisation Behaviour, Employee Research, Human Resource Management Systems, Labour Relations, Time Management, Management Effectiveness, Organisational Commitment and other related areas. Global Journal of Human Resource Management is published in both online and printed versions.

2. **Fang Lee Cooke a. Randall Schuler b. Arup Varma. Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*. 2020. Volume 30, Issue 4, December 2020, 100778. p. 1–11.**

The *Human Resource Management Review* (HRMR) is a quarterly academic journal devoted to the publication of scholarly conceptual/theoretical articles pertaining to human resource management and allied fields (e.g. industrial/organizational psychology, human capital, labor relations, organizational behavior). HRMR welcomes manuscripts that focus on micro-, macro-, or multi-level phenomena relating to the function and processes of human resource management. HRMR publishes articles that provide new insights aimed at stimulating future theory development and empirical research. Critical examinations of existing concepts, theories models, and frameworks are also welcome as are quantitative meta-analytical reviews that make a conceptual/theoretical contribution.

3. **K. Bae, H. Chuma, T. Kato, D. Kim, I. Ohashi. High performance work practices and employee voice: A comparison of Japanese and Korean workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50 (2010), pp. 1-29**

Corporate restructuring and downsizing, the changing employment relationship in union and nonunion settings, high performance work systems, the demographics of the workplace, and the impact of globalization on national labor markets - these are just some of the major issues covered in *Industrial Relations*.

The journal offers an invaluable international perspective on economic, sociological, psychological, political, historical, and legal developments in labor and employment. It is the only journal in its field with this multidisciplinary focus on the implications of change for business, government and workers.

- 4. Hasan, A., Hassan, R., Engku Ali, E.R.A., Engku Ali, E.M.T., Abduh, M. and Noordin, N.H. (2019), "A proposed human resource management model for zakat institutions in Malaysia", ISRA International Journal of Islamic Finance, Vol. 11 No. 1, p. 98-109.**

ISRA International Journal of Islamic Finance (IJIF) is a fully peer-reviewed refereed journal which publishes quality and in-depth articles in the areas of Islamic economics, Islamic banking and finance, Islamic capital markets, Islamic social finance, *takāful* (Islamic insurance) and Islamic financial law. The Journal is unique as it publishes not only articles of academic rigour but also articles by practitioners with experience in applied Islamic finance. IJIF is indexed and abstracted in several database services. On 12 April 2018, it was successfully accepted for inclusion in Scopus®, Elsevier's abstract and citation database. It is also included in Clarivate Analytics' Emerging Sources Citation Index (ESCI) since 2017 and Australian Business Deans Council (ABDC) since 2019.

- 5. Kim R. Samsung's Competitive Innovation and Strategic Intent for Global Expansion. Problems and Perspectives in Management. 2007. No. 5(3). p. 131-137.**

The purpose of the journal is coverage of different aspects of management and governance, such as international organizations and communities' management, state and regional governance, company's management, etc. The key aspects of planning, organization, motivation and control in various areas and in different countries are subject of the journal's scope. The journal publishes articles, which are focused on existing and new methods, techniques and approaches in the field of management. It publishes contemporary and innovative researches, including theoretical and empirical research papers. Key topics: -Organizations and Organizational Behavior- Decision-making Process, Criteria, Principles, Models- Information and Uncertainty, Econometric and Statistical Methods in Management- Data Collection and Data Estimation- Forecasting and Simulation at Macro- and Micro- levels- Business Administration and Business Economics- Firm Strategy and Market Performance- Company's Aims, Organization, and Behavior- Personnel Management, Conflicts, Negotiations- Technological Changes Management and Economic Development Management- Industries Management- Structure and Scope of Government- International Institutional Arrangements, Contracts, Security, Conflicts.

- 6. N. Haizar, Daisy Mui Hung Kee, Lai Mei Chong, Jing Han Chong. The Impact of Innovation Strategy on Organizational Success: A Study of Samsung. Asia pacific journal of management and education. 2020. Volume 3, Number 2, 2020. p. 93–102.**

Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME) is an academic and peer-reviewed publication (Online ISSN: 2655-2035) on Association of International Business and Professional Management published in Indonesia. The journal is an open access journal and published quarterly. APJME aims to feature narrative, theoretical, and empirically-based research articles relevant to management and education area. We also strive to develop a better understanding on education as well as management fields. APJME has a mission to be carried out which is to bring up the latest topic research on management and education fields in hope to contribute to the community in Asia Pacific countries.

- 7. H. Rani, F. Zuber, M. Yusoof, M. Zamziba, S.A. Toriry. Managing Cross-Cultural Environment in Samsung Company: Strategy in Global Business. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2016. No. 2016, Vol. 6, No. 11. p. 605–612.**

The IJ-ARBSS is an interdisciplinary open access blind peer-reviewed refereed journal published by Human Resource Management Academic Research Society (HRMARS) that publishes significant contributory researches in different fields of social sciences, business and education management. IJ-ARBSS publishes twelve issues per year. IJ-ARBSS publishes original research articles related to Business Management, Human Resource Management, Leadership, Marketing Management, Psychology, Sociology, Education Management, Teacher's Training, Education Training, MIS (Management Information System), Business law, Marketing theory and Marketing applications, Business investment, Business finance, Public ethics, Operations management, business research, Organizational behavior, Business and economics education, Case studies, statistics, Industrial relations, Econometric, Personnel relations, management & public policy, Management organization and Innovation & technology. By providing easy access to the insights of Social Sciences & Business Information, case studies and researches, IJ-ARBSS aims to extend and supplement the knowledge of scholarly world.

- 8. Khanna, Tarun, J. Song, K. Lee. "The Paradox of Samsung's Rise." Harvard Business Review. 2011, Vol. 89, No 7-8. p.142–147.**

Harvard Business Review (HBR) is a general management magazine published by Harvard Business Publishing, a not-for-profit, independent corporation that is an affiliate of Harvard Business School. HBR is published six times a year and is headquartered in Brighton, Massachusetts. HBR covers a wide

range of topics that are relevant to various industries, management functions, and geographic locations. These include leadership, negotiation, strategy, operations, marketing, and finance. Harvard Business Review has published articles by Clayton Christensen, Peter F. Drucker, Justin Fox, Michael E. Porter, Rosabeth Moss Kanter, John Hagel III, Thomas H. Davenport, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Vijay Govindarajan, Robert S. Kaplan, Rita Gunther McGrath and others. Several management concepts and business terms were first given prominence in HBR.

9. The Evolution of Corporate University: Trends and Challenges towards a Super-Smart Society in an Emerging Country. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 2020. Volume 13, Issue 7, 2020. p. 1559–1569.

The International Journal of Innovation, Creativity and Change publishes scholarly work that promotes and fosters innovation, creativity and change in all fields of social sciences. The focus is on papers that will be influential in their field or across fields and will significantly advance understanding in the following topics: anthropology, sociology, politics, culture, history, philosophy, economics, education, management, arts, laws, linguistics and psychology. It provides an academic platform for professionals and researchers to contribute innovative work in the field.

10. A. Malik, P. Budhwar, J. Froese, D Minbaeva, J. Sun, T. Nguyen, Sh. Xue. Multilevel relational influences on HRM practices: a cross-country comparative reflective review of HRM practices in Asia. Asian Business & Management. 2022. October 2022, Asian Business & Management 21(3).

Asian Business & Management (ABM) is an academic management and business journal with a focus on Asia. The journal covers topics in the areas of corporate governance, human resource management, marketing, organizational behavior, organization theory, strategy, technology management, and related areas. ABM addresses a fundamental business question: What are the drivers of successful Asian business and management? ABM distinguishes itself from general business and management journals as it focuses on the Asian context. The focus on Asia is an important and appealing feature of ABM. ABM is open to different methodological approaches, including quantitative, qualitative, mixed-methods, and conceptual work, contributing to an enhanced understanding of Asian business and management.

Анотація кваліфікаційної магістерської роботи

“Human resources management culture in the system of global innovation leadership (on the example of Samsung Electronics Corporation)”

This paper examines the aspect of HR management as part of the company's innovation strategy on the example of Samsung Electronics and how employers are now reorienting themselves to the needs of their people to be successful in the market. Given today's realities, there is an urgent need to improve the strategic vision of companies in the context of creating effective support units, including HR departments.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical tasks and substantiation of practical directions of improvement of human resources management in the context of innovative development of an enterprise.

Based on the analytical assessment of the human resource management system of Samsung Electronics Ukraine Company LLC and Samsung Electronics worldwide in general, recommendations were made on the relevance of adapting the best management practices to the context of Ukrainian realities.

Key words: HR management, human resources, Samsung Electronics, innovation, cross-culturalism, South Korea.

Year: 2023.

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015923928

Дата перевірки:
20.11.2023 09:43:45 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
20.11.2023 09:51:49 EET

ID користувача:
100005721

Назва документа: Назарець Я.С. Культура управління персоналом в системі глобального інноваційного лідер...

Кількість сторінок: 85 Кількість слів: 16449 Кількість символів: 129742 Розмір файлу: 1.98 MB ID файлу: 1015593924

8.72% Схожість

Найбільша схожість: 1.88% з Інтернет-джерелом (<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49846>)

8.18% Джерела з Інтернету	257	Сторінка 87
7.06% Джерела з Бібліотеки	449	Сторінка 89

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	288
------------------	-----

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Збірник матеріалів
студентської науково-практичної Інтернет-конференції**

**м. Київ
23 листопада 2023 р.**

Тенденції розвитку світового ринку металургійної продукції Маслов К.О.	219
Характеристика та аналіз міжнародного ринку нафти Добридень Д.Р.	223
Стратегія виходу українського підприємства на зарубіжний товарний ринок Левченко С.Т.	227
Розвиток фінансового ринку України в сучасних реаліях функціонування світового фінансового ринку Чухно К.С.	230
Глобальні фінансові інститути у світовій інституційно-регуляторній системі Кухар А.О.	233
Міжнародний вимір відновлення економіки України Загірняк А.С.	236
Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації Іванченко О.Ю.	239
Штучний інтелект в системі управління підприємством Касянчук К.О.	242
Розвиток двосторонніх міжнародних економічних зв'язків України з Республікою Польща Конончук О.В.	247
Управління проєктами по SCRUM: сучасні підходи та інструменти Назарець Я.С.	250
Особливості системи управління персоналом SAMSUNG ELECTRONICS в контексті корейської культури Романов А.В.	253
Міжнародні компанії у відновленні економіки України Пачкаєва К.Д.	255
Управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі Подколзін М.О.	258
Концептуальні засади організації маркетинг-менеджменту в системі управління компанією Ргіщев М.Є.	261
Процедура реєстрації прав інтелектуальної власності у контексті міжнародних стандартів та її проблематика Борецький Д.Ю.	265
Теоретичні аспекти управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі Сафсаф Ф.Р.	268
Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні Кошовий О.В.	271
Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції українських підприємств Fetman V.F.	274
Effectiveness And Problems Of International Companies Functioning In Ukraine: The Coca-Cola Case Voitko I.Y.	276
Ways Of Increasing The Competitiveness Of Ukrainian Producers On The World Market Ткачук А.В.	278
Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій (на прикладі компанії APPLE) Veronika Tumasova	283

Список літератури:

1. Філдінг П. Дж. Як керувати проектами : книга. Харків : «Ранок», «Фабула», 2021. 240 с.
2. Шевченко Н., Давиденко М. Особливості реалізації маркетингових проектів у системі проектного менеджменту. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2017. Екон. науки, № 47. С. 41–47. URL: <http://nv.knutkt.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/119880> (дата звернення: 10.11.2023).
3. PM&Leader School. *PM&Leader School by Stud-Point*. URL: <https://stud-point.com/calendar/pm-leader-school/> (date of access: 27.09.2023).
4. Сазерленд Дж. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. 6-те вид. Харків : Книжк. клуб "Клуб сімейн. дозвілля", 2023. 279 с.

Назарець Я.С.

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ SAMSUNG ELECTRONICS В КОНТЕКСТІ КОРЕЙСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

Організаційна структура Samsung розроблена таким чином, щоб сприяти технологічним інноваціям в компанії. Samsung Electronics має продуктову, або дивізіональну, організаційну структуру. Організаційна структура за типом продукту визначає, які ресурси та бізнес-операції належать до якого сегменту на основі класифікації продуктів. Незважаючи на поділ за типами продуктів, корпоративна структура Samsung являє собою типову азійську ієрархічну модель [1].

Система ієрархії зверху вниз вже давно функціонує як ключова невід'ємна частина конфуціансько-орієнтованої корейської корпоративної культури у компанії, і викоринити цю ієрархію повністю буде неможливо: компанія наймає невеликий відсоток некорейців у Кореї, але працевлаштовує великий відсоток некорейців за межами Кореї. Південна Корея має один з найвищих у світі показників моноетнічності її населення: лише 2% населення

Кореї не є її корінними жителями. Власне, це і є основним свідченням самотності культури Samsung: протягом десятиліть єдиними працівниками, яких компанія наймала, були етнічні корейці. Зусиллям Samsung щодо залучення та утримання некорейських працівників перешкоджали культурна, соціальна та політична напруженість, яка посилювалася мовним бар'єром. Щоб допомогти асимілювати нових співробітників, Лі Гонхі – президент Samsung Group 1987-2008pp. – в 1997 році наказав створити в штаб-квартирі групи унікальний внутрішній підрозділ управлінського консалтингу – Групу глобальної стратегії (GSG – Global Strategic Group), яка підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Її члени – некорейські випускники найкращих західних бізнес- та економічних програм, які працювали в таких провідних світових компаніях, як McKinsey, Goldman Sachs та Intel, – проводять у GSG два роки і зобов'язані вивчити елементарну корейську мову перед тим, як обійняти свої посади. У міру того, як все більше людей з GSG отримували призначення в SEC, їхнім корейським колегам доводилося змінювати свій стиль роботи і мислення, щоб пристосуватися до західних практик, повільно і неухильно роблячи середовище більш сприятливим для ідей з-за кордону [2].

Азійські компанії відомі своєю ієрархічністю, абсолютною і беззаперечною повагою до старших по віку/статусу/позиції, бюрократизованістю та колективним прийняттям рішень. Проте Самсунг відходить від такої парадигми і змінюється в кращу сторону, і цей прогрес відбувається у геометричній прогресії. Корпорація успішно ліквідовує свою багаторічну жорстку корпоративну структуру разом зі зміною керівництва, щоб впоратися зі зростаючою конкуренцією. Зараз стиль управління персоналом в корпорації є ефективним поєднанням типового японського та американського стилів управління. Вертикальна та горизонтальна диверсифікація Samsung Electronics, наголос на конкурентоспроможності виробництва та якості продукції, відкритий конкурсний набір на посади

початкового рівня, інтенсивне навчання співробітників для розробки стандартизованої робочої сили, суворі організаційна дисципліна та наголос на організаційній лояльності – все це про управління в японському стилі. З іншої сторони, часта реструктуризація, наголос на інноваційних можливостях (технології, бренд та дизайн), набір молодих талантів, відмінна компенсація на основі результативності та керівництво, що приймає ризики та ставить високі вимоги перед своїми підлеглими – це все характерно для американського менеджменту. Задля ефективного управління людськими ресурсами Самсунг скоротив свою внутрішню систему ранжування професіоналів з семи до чотирьох кар'єрних рівнів, а також скасував систему оцінювання, засновану на старшинстві. Тепер компанія заохочує всіх називати один одного англійськими іменами, щоб покращити їхні комунікативні навички та інтернаціоналізувати своїх людей. В рамках нової системи було створено новий підхід до оцінки ефективності роботи співробітників: співробітники, які є конкурентоспроможними і не мають дисциплінарних стягнень, будуть просуватися по службі незалежно від стажу роботи, що є кардинально новим кроком у розвитку Самсунгу як компанії зі специфікою азійського управління.

Яким би довгим і важким не був перехід Samsung на прозахідний вектор управління людськими ресурсами, щоб продовжувати неухильно рухатися вгору корпорації потрібно досягти вищого рівня різноманітності та децентралізації – корейському чеболю потрібно буде знайти нові моделі для нових практик, аби вийти за межі зони комфорту своїх нинішніх сильних сторін і впоратися з подальшими труднощами в контексті управління людськими ресурсами [3]. Це процес, за яким варто спостерігати не лише новому поколінню компаній з ринків, що розвиваються, але й корпоративним гігантам, які колись можуть досягти межі своєї здатності нав'язувати власну культуру решті світу.

Список літератури

1. Samsung's Organizational Structure & Its Characteristics (An Analysis). Samsung Electronics Company : веб-сайт. URL: <http://panmore.com/samsung-corporate-organizational-structure-characteristics-analysis>
2. Harvard Business Review – «The Globe: The Paradox of Samsung's Rise» : веб-сайт. URL: [The Globe: The Paradox of Samsung's Rise \(hbr.org\)](http://hbr.org)
3. Strategic analysis of Samsung. Samsung Electronics Company : веб-сайт. URL: <https://notesmatic.com/2020/09/strategic-analysis-of-samsung>

Романов А.В.

МІЖНАРОДНІ КОМПАНІЇ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Вивчення економіки країни в контексті міжнародного ринку неможливе без урахування впливу компаній, що діють на транснаціональному рівні. Міжнародні інвестиції та технологічний обмін, що пропонують ці компанії, сприяють не лише відновленню зруйнованої інфраструктури, але й підтримують довгостроковий розвиток. Це включає інновації, покращення бізнес-процесів, розширення міжнародних відносин, що відкриває нові можливості для експорту та залучення додаткових ресурсів. [1]

Однією з таких компаній є «METRO AG», один із найвідоміших фуд-ритейлів, чії філіали відкриті в Україні. «METRO AG» зіграла важливу роль у модернізації торговельного сектора України, принісши з собою новітні торговельні технології та практики управління. Інтеграція з такими партнерами, як HoReCa, допомогла впровадити стандарти якості та ефективності, що відповідають європейським нормам, в торгівлю України.

«METRO AG» розпочала свою діяльність в Україні в 2003 році. Зараз ритейл управляє 23-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську, Маріуполі та