

УДК 65.014.1

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05)

Воскобийник С. Я., асистент кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна

e-mail: solo2530@ukr.net

Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу

Анотація. В даній статті описана важливість системи управління персоналом для кожного підприємства. Розглянута японська система управління персоналом, яка базується на таких особливостях, як: довгостроковий або й довічний найм; суміщення професій; колективізм; обов'язкова участь в внутрішньо фірмових профспілках, безперервне навчання, колективне прийняття рішень і відповідальність, підвищена увага до особистості. Розглянута американська система управління персоналом, основний акцент в якій, роблять на висококваліфікованих кадрах, оскільки переконані, що від продуктивності кожного окремого співробітника залежить продуктивність підприємства загалом. Також розглянута європейська система управління персоналом, головною особливістю якої є створення умов для реалізації творчих здібностей працівників та підтримка здорового морально-психологічного клімату в колективі. Здійсненна порівняльна характеристика цих систем управління персоналом.

Ключові слова: персонал; японська; американська та європейська системи управління персоналом.

Voskobiynyk S., assistant of the Management Department, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S. Z. Gzhytskyj, Lviv, Ukraine.

Comparative characteristics of different staff management systems

Abstract. Introduction. At the stage of Ukraine's accession to the European Union, the experience of forming the system of personnel management in different countries of the world is of great importance to us and serves as an example. Therefore, in this publication features of different systems of personnel management are considered and their comparison is carried out.

Purpose. Study of the features of Japanese, American and European HR systems and their comparative characteristics.

Results. Different systems of personnel management are considered. In particular, the Japanese system, the main features of which are: long-term or life-long hiring; combining professions; collectivism; compulsory participation in intra-firm trade unions, continuous learning, collective decision-making and responsibility, increased attention to personality.

Also, the American system of personnel management, features of which are: individualism; orientation to narrow specialization; high professionalism; mobility; risk aversion; individual decision making and responsibility; secondary attention to a person as a person.

The study of the European Personnel Management System shows that European companies support collective work of personnel under the strict management of the manager, create conditions for the implementation of creative abilities of employees and support the healthy moral and psychological climate in the team.

The comparative characteristics of these management systems have shown that the Japanese and American systems are different from each other, and in turn, European - combines certain features of the other two.

Conclusions. Only an integrated approach with the use of modern foreign experience will allow to optimize the mechanisms of implementation of the process of formation and development of personnel at domestic enterprises and to ensure its greater efficiency. For each Ukrainian enterprise, depending on size, form of ownership, composition, should develop its own model of personnel management system, which will be combined with the features of one of the world's systems of personnel management of the enterprise and take into account our national traditions.

Keywords: personnel; Japanese; American and European management systems.

JEL Classification: M 12.; O 51; O 52; O 53; P 51 (1-5).

Постановка проблеми. На етапі вступу України до Європейського Союзу формування ефективної системи управління персоналом на українських підприємствах набуває особливого значення, оскільки вона вважається їх найважливішою складовою, адже здійснює забезпечення висококваліфікованими кадрами та, як результат, – процвітання підприємства.

Витримати конкурентну боротьбу і, відповідно, ефективно розвиватися може тільки те підприємство, яке буде застосовувати систему управління персоналом, побудовану на демократичних принципах, на глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовищ. Досвід формування системи управління персоналом в різних країнах світу має для нас велику вагу і виступає взірцем. Проте для того, щоб

визначити, яка з наявних систем управління персоналом найбільше підходить українським підприємствам, необхідно визначити особливості кожної із них і порівняти їх між собою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких М. Д. Виноградський, В. М. Данюк, В. А. Дятлов, А. П. Єгоршина, А. Я. Кібанов, А. М. Колот, Є. В. Маслов, О. В. Крушельницька та ін. та закордонної практики доводить, що управління персоналом – це система, яка уміщує складові, тобто внутрішні системи, кожна серед них має свою специфіку [9, с. 48].

Так, І. Є. Лозинський та Л. О. Єлісеєва [4, с. 185] виділяють наступні елементи комплексної системи управління персоналом (далі – УП): систему правового забезпечення процесу УП; систему інформаційного забезпечення процесу УП; систему комунікаційного забезпечення процесу УП; а також систему реалізації процесу УП.

Розглядаючи та аналізуючи тенденції роботи з персоналом, можна говорити про те, що все більшого значення у порівнянні з традиційними інструментами в управлінні персоналом набувають стратегічні аспекти. Вони набувають більшої важливості і, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні наслідувати різні системи управління персоналом.

Формулювання цілей дослідження. Основними цілями даної статті є дослідження особливостей японської, американської та європейської систем управління персоналом, проведення порівняльної характеристики різних систем управління персоналом.

Виклад основних результатів дослідження. Система управління персоналом визначає головні напрями роботи підприємства та лежить в основі всіх організаційних процесів, що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Саме через напрями реалізації системи управління персоналом підприємство досягає поставленої мети через дотримання головних принципів роботи, таких як: об'єктивність, справедливість, послідовність, дотримання законодавства та корпоративних інтересів. Саме тому важливим фактором, що обумовлює стратегічні та тактичні напрями в реалізації ефективної системи управління персоналом підприємства виступають динаміка та форми процесів, що проходять в зовнішньому середовищі організації, такі як: економічний стан держави, внутрішня та зовнішня політична ситуація, природний та демографічний фактори, тому що в умовах, коли кожна установа, підприємство та організація є повністю інтегрованими в єдину соціально-економічну систему держави та виступають як її складові елементи, розробка та реалізація систем управління персоналом є абсолютно неможливою без коригування на зовнішні

фактори впливу її функціонального середовища [1, с. 75].

Сьогодні виділяють декілька систем управління персоналом і найпоширенішими серед них є: японська, американська та європейська.

Основними особливостями японської системи управління персоналом є: довгостроковий або й довічний найм; оплата праці в залежності від стажу працівника; суміщення професій; колективізм; обов'язкова участь в внутрішньо фірмових профспілках, безперервного навчання, колективне прийняття рішень і відповідальність, підвищена увага до особистості тощо (табл. 1).

Японці досить ретельно комплектують свої підприємства. Перш за все, вони визначають у майбутнього працівника сильні та слабкі сторони і тоді підбирають для нього відповідне робоче місце. В них існує чіткий поділ працівників на: висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Всі робітники під час прийняття на роботу вважаються некваліфікованими. Отримати підвищення в залежності від прикладених зусиль у вдосконаленні своїх вмінь та навиків можна лише через два-три роки. Тому в японських підприємствах виправданим є оволодіння співробітниками широким колом кваліфікацій і компетенцій та суміщення професій.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини [3, с. 256].

Система оплати праці в японських підприємствах узгоджується з принципом довгострокового найму і її підвищення відбувається відповідно до вислуги років. Працівники, що досягли певної вікової категорії та отримали найвищу зарплату, повинні піти у відставку. Їх місце посідають випускники навчальних закладів, що значно скорочує витрати на оплату праці, оскільки нові працівники отримують найменше у підприємстві.

Попри довічний найм в разі погіршення фінансового стану, японські підприємства все одно проводять звільнення. Проте, коли підприємство процвітає, то кожен працівник може отримувати преміальні виплати до 50 % розміру базової зарплати.

Таблиця 1 Риси сфери управління людськими ресурсами в Японії

Стиль управління	Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. У японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи мають загальний характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій японські компанії орієнтують своїх співробітників на опанування гранично широким колом кваліфікацій і компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню новачків з функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних позиціях в різних структурах суб'єкта господарювання. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньо фірмового професійного навчання.
Політика УЛР	Можна виділити наступну політику щодо управління людськими ресурсами в японських компаніях: довгострокове залучення персоналу; оплата праці відповідно до вислуги років; внутрішньо фірмові профспілки; внутрішньо фірмовий ринок робочої сили; внутрішньо фірмове виробниче навчання; ротація системи колективного підряду та колективного прийняття рішень; внутрішньо фірмове соціальне забезпечення; системи спільних консультацій робітників та управлінців; гуртки контролю якості.
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного росту.
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час навчання в гуртожиток підприємства.
Планування	Планування персоналу у Японії не поширене. Натомість реалізуються наступні правила: – працівник не повинен звільнитися, за виключенням виключних випадків; – по досягненню вікової межі працівник має піти на пенсію чи бути переведеним на тимчасову роботу. Важливим показником в плануванні чисельності працівників є збалансована вікова структура персоналу. Викликано це наступними міркуваннями: – кожен рік певне число працівників, що досягли вікової межі та отримали найвищу зарплату, повинні йти у відставку. Це значно скорочує витрати на зарплату, бо їх замінюють випускники навчальних закладів, які отримують менше всіх у компанії; – підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі.
Оплата праці	Система оплати праці у японських компаніях будується на наступних принципах: – розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; – індивідуальний дохід встановлюється з урахуванням того, скільки отримують інші робітники компанії; – система узгоджується з принципом довгострокового найму.

Джерело: [10, с. 143-144]

Особливостями американської системи управління персоналом є: індивідуалізм; орієнтація на вузьку спеціалізацію; високий професіоналізм; мобільність; схильність до ризику; індивідуальне прийняття рішень і відповідальність; другорядна увага до людини, як особистості, тощо (табл. 2.).

У американських підприємствах визначають посаду і на неї здійснюють пошук кандидата. Персонал у них розглядається як основне джерело підвищення ефективності, тому підбір на вакантну посаду здійснюється за такими основними критеріями: освіта, практична діяльність, навички, уміння працювати в колективі.

У процесі відбору претендент на вакантну посаду проходить ряд тестувань, інтерв'ю і після цього

керівник приймає остаточне рішення щодо прийняття того, чи іншого кандидата. Гарантованим негативним рішенням буде тоді, коли претендент не буде прагнути кар'єрного зростання, оскільки американці переконані, що людина, яка не бажає розвиватися не здатна досягнути успіху ні в житті, ні у підприємстві.

В американських корпораціях кадрові служби являються спеціалізованими підрозділами, які оснащені сучасною технікою та високо спеціалізованими працівниками, що здатні забезпечити необхідними кадрами та розв'язувати різні соціальні проблеми на виробництві.

Таблиця 2 Риси сфери управління людськими ресурсами в США

Політика управління персоналом	Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності й результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи та несуть відповідальність за їх реалізацію. У багатьох американських корпораціях основна увага приділяється індивідуалізації цінностей американця — бажанням стати багатшими, розумнішими, більш значуща, ніж всі інші. Управління персоналом підігріває амбіції співробітників, і основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування тощо
Ставлення до персоналу	Особливостями системи управління в американських компаніях є такі: – персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності у діяльності компанії; – співробітникам надається певна автономія при прийнятті рішень; – при підборі особливу роль відіграють такі критерії, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених
Підготовка персоналу	В американських компаніях велика роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу. Поширені внутрішні й зовнішні навчальні програми, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання. У великих та інноваційно-орієнтованих компаніях створюються корпоративні університети. Однією з тенденцій розвитку корпоративних університетів є надання можливості навчатися в них зовнішнім фахівцям і придбання корпоративними університетами статусу центрів доходів
Оплата праці	У США система оплати праці передбачає наступне: – робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить; – мінімальна оплата праці регулюється законом; – при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм в даному географічному районі; – розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості; – підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щорічно. Оцінку роботи дає керівник на основі відомостей, що подаються безпосередньо керівником; – розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником. Премії виплачуються зазвичай лише вищому керівництву фірми.

Джерело: [10, с. 144-145]

На підприємствах США здійснюється погодинна оплата праці, а премії отримують лише вище керівництво. Завдяки гнучкій системі оплати праці, фіксована заробітна плата практично ніколи не зменшується, а може лише зростати для тих працівників, праця яких оцінена позитивно.

Корпорації й компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. До участі допускаються працівники, які пропрацювали не менше як рік. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій сягає 2 років і 3 місяців. Працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії [7, с. 94].

Оцінка працівників здійснюється за допомогою атестації, яка проводиться щорічно. У разі виявлення

недоліків складаються рекомендації щодо усунення їх, а в необхідності попередження про звільнення, якщо не будуть здійснюватися заходи, щодо їх виправлення. Рішення щодо остаточного звільнення приймає керівник вищого рівня управління безпосереднього начальника.

Особливу роль в американських підприємствах приділяють удосконаленню організації та стимулюванню праці, культурному розвитку підприємства та важливості людських ресурсів у виробництві. Багато фірм, які стали успішними, ставили основний акцент на висококваліфікованих кадрах, оскільки переконані, що від продуктивності кожного окремого співробітника залежить продуктивність підприємства загалом. Саме тому американські підприємства підтримують в кожному працівнику такі особисті якості, як: рішучість, вміння самостійно виконувати окремі завдання; високий професіоналізм, прагнення до успіху та кар'єрного зростання тощо.

Європейська система управління персоналом містить в собі деякі елементи японської та американської систем. Однією з її особливостей є те, що у підприємствах Європи підтримується колективна робота персоналу під чітким керівництвом менеджера. Якщо в американських підприємствах головне завдання менеджера генерування ідей підприємства та пошук шляхів їх досягнення, то у європейських – створення умов для реалізації творчих здібностей працівників та підтримка здорового морально-психологічного клімату в колективі (табл. 3.). Також особливостями європейської моделі є: вдосконалення організаційних структур управління

для досягнення максимального ефекту; поява на ринку таких товарів та послуг, які потребує споживач, а не продавець; безперешкодний рух товарів та грошей, тобто без кордонів в країнах, які входять у Європейський Союз.

Кадрові служби у європейських підприємствах здійснюють управління: працівниками, тобто, набір, відбір, перепідготовка кадрів; умовами праці, тобто заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки; соціальне, тобто, надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; кадровою документацією тощо.

Таблиця 3 Риси сфери управління людськими ресурсами в ЄС

Витрати на персонал	У ФРН надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу і питання кадрового управління.
Розвиток персоналу	У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і різними спеціалізованими фірмами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврату та магістратури.
Оплата праці	Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є поширення партнерських відносин між управлінцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності. Так, у країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом. Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів.
Мотивація персоналу	Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях. Керівництво компаній має право відхилятися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

Джерело: [10, с. 145-146]

Слід врахувати, що у країнах ЄС застосовуються пропорційні й диспропорційні системи оплати праці, коли заробітна плата може бути такою, що акцентує чи що нівелює. У цьому разі висококваліфіковані, продуктивні працівники можуть одержувати більше свого особистого внеску. Різновидами акцентування є негативне і позитивне стимулювання. При цьому негативне стимулювання викликає підвищену мотивацію уникання (штрафи, загрози покарання) і слабку мотивацію досягнення. Таке стимулювання досить ефективно мотивує тих, хто відстає. Позитивне стимулювання необхідно для мотивації інновацій:

воно відбувається при акцентуванні на боці передовиків, новаторів, викликаючи підвищення мотивації досягнень. Таким чином, при акцентуючій системі оплати праці більш вмотивованими виявляються саме ті працівники, що створюють інновації [5, с. 89]. В європейських підприємствах широко підтримується більш лояльні способи впливу на працівників (табл. 4). Розвиток лідерських якостей працівників виноситься на перший план та вважається, що поєднання сильних якостей менеджера та спільна налагоджена дія всього колективу позитивно впливає на розвиток підприємства в цілому.

Таблиця 4 Порівняльна характеристика японської, європейської та американської систем управління персоналом

Критерії	Японська система УП	Європейська система УП	Американська система УП
Особливості підготовки та навчання майбутніх кадрів	Структуровано навчання виглядає так: 1) Початкова шестирічна школа. 2) Трирічна молодша середня школа. 3) Старші середні школи (коледжі, ЗВО)	Структуровано навчання виглядає так: 1) Початкова школа. 2) Середня школа. 3) Вища школа (терміни навчання та поділи на класи у різних країнах по різному)	Структуровано навчання виглядає так: 1) Молодша школа (термін навчання 5 р.). 2) Середня школа (термін навчання 3 р.). 3) Старша (вища) школа (термін навчання 2 р.).
Особливості трудової діяльності	Повільна кар'єра та широка спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів
Набір персоналу	Здійснюється безпосередньо із навчальних закладів	Здійснюється, в основному, через агентства по найму	Здійснюється через пресу, рекламу, агентства по найму
Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	Концепція навчання впродовж життя без відриву від виробництва	Система безперервного навчання	З відривом від виробництва, за спеціальними програмами підготовки
Контроль за трудовою діяльністю	М'який неформалізований та колективний контроль	Формалізована, індивідуальний і груповий контролю	Чітко формалізована жорстка процедура контролю та індивідуальний контроль з боку керівництва
Характер прийняття рішень	Повільне прийняття рішень та швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація
Оцінка персоналу	Оцінюється колективна праця та результати колективної трудової діяльності	Оцінюється як і колективні, так і індивідуальні результати праці	Оцінюється індивідуальна праця та результати індивідуальної трудової діяльності
Оплата праці	Оплата праці за стажем та за груповими показниками роботи	Оплата праці залежить від професійно-кваліфікаційного рівня фахівця	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
Мотивація персоналу	Грошові винагороди (премії або бонуси), оплата за проїзд, медичне обслуговування, позики на купівлю житла, тощо	Премії виплачуються в залежності від індивідуальних результатів праці та від прибутковості підприємства, також існує участь у прибутках фірми	Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству

Джерело: розроблено автором на основі [2, 6, 8]

У табл. 4. ми порівняли три системи управління персоналом і дійшли висновку, що японська та американські системи управління відмінні одна від одної, а, в свою чергу, європейська – поєднує в собі деякі особливості двох інших та має свої певні особливості.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Інтегруючись в європейський простір, Україна повинна орієнтуватися на світовий досвід та характерні ознаки кожної із досліджуваних зарубіжних систем, враховуючи при цьому національні особливості та різноманітність форм господарювання в нашій країні. Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах зростає вплив якості праці кожного працівника на кінцеві результати підприємства. З огляду на це, забезпечення підприємства професійним персоналом,

який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань кадрової політики кожного підприємства.

Нині в нашій державі не існує широкого застосування досвіду формування системи управління персоналом зарубіжних країн світу, оскільки не розроблені їх чіткі шляхи наслідування в наших підприємствах. Тому лише комплексний підхід з використанням сучасного зарубіжного досвіду дозволить оптимізувати механізми здійснення процесу формування і розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах та забезпечити його більшу результативність.

Вважаємо, що для кожного українського підприємства, в залежності від розміру, форми власності, складу, повинна розроблюватися своя модель системи управління персоналом, яка буде

поєднуватися із особливостями однієї зі світових систем управління персоналом підприємства та враховувати при цьому наші національні традиції. Саме це являється основним завданням подальших досліджень.

Література:

1. Волянська-Савчук Л. В. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом на підприємствах / Л. В. Волянська-Савчук // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2013. – №5, Т. 1. – С. 74-78.
2. Дерев'яно С. Досвід мотивації праці в Україні та світі [Електронний ресурс] / С. Дерев'яно, М. Левченко // Режим доступу: <https://goo.gl/MsAR6W>.
3. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України [Електронний ресурс] / В. Зеленко // Режим доступу: <https://goo.gl/FNNnJR>.
4. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І. Є. Лозинський, Л. О. Єлісеєва // Економіка і регіон. – 2012. – №3 (34). – С.184-187.
5. Монастирська Г. В. Творці інновацій: Оплата праці в ЄС, США і в Україні / Г. В. Монастирська // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – №5. – С.87-91.
6. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. – 176 с.
7. Русаков С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Русаков // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – №5. – С.93-96.
8. Сисоева С. О. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навчальний посібник / С. О. Сисоева, Т. Є. Кристопчук; Київський університет імені Бориса Грінченка. – Рівне : Овід, 2012. – 352 с.
9. Сівашенко Т. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Т. Сівашенко // Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(3)_12).
10. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко // Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520>.

References:

1. Volyanska-Savchuk, L. V. (2013). Estimation of efficiency of the current system of personnel management at enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho nats. un-tu*, vol. 5, no. 1, pp. 74-78.
2. Derevyanko, S. and Levchenko, M. (2014). Experience of motivation of labor in Ukraine and in the world [Online], available at: <https://goo.gl/MsAR6W> (Accessed 01 August 2018).
3. Zelenko, V. (2010). The practice of US and Japanese personnel management - experience for Ukraine [Online], available at: <https://goo.gl/FNNnJR> (Accessed 01 August 2018).
4. Lozinsky, I. Ye. and Yeliseyeva, L. O. (2012). Theoretical Foundations of the Personnel Management System of the Enterprise. *Economy and region*, no. 3 (34), pp.184-187.
5. Monastyrskaya, G. V. (2009). Creators of Innovation: Remuneration of Labor in the EU, USA and in Ukraine. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, no. 5, pp. 87-91.
6. Puhovskaya, L. P., Vornachev, A. O. and Leu, S. O. (2015). *Profesiyni rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu* [Professional development of the personnel of enterprises in the countries of the European Union], IPTO NAPNU, Kyiv, Ukraine.
7. Rusakov, S. V. (2009). Analysis of systems of personnel motivation taking into account the experience of the leading countries of the world. *Visnyk of Khmelnytsky National University*, no. 5, pp. 93-96.
8. Sysoev, S. O. and Kristopchuk, T. Y. (2012). *Osvitni systemy krain Yevropeiskoho Soiuzu: zahalna kharakterystyka* [Educational systems of the countries of the European Union: general characteristics], Ovid, Rivne, Ukraine.
9. Sivashenko, T. (2012). Improvement of the personnel management system of the enterprise [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(3)_12) (Accessed 01 August 2018).
10. Tkachenko, A. M. Foreign experience in the formation of human resources potential [Online], available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520> (Accessed 01 August 2018).

