



*Наукові перспективи*  
Видавнича група

ISSN 2786-5274 (Print)  
DOI:10.52058/2786-5274-2024-11(39)

*Ми їстимось за те, чому  
немає цини в усьому світі —  
за Батьківщину.  
О. Довженко*



# **Наукові інновації та передові технології**

**СЕРІЯ "ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ"**

**СЕРІЯ "ЕКОНОМІКА"**

**СЕРІЯ "ПРАВО"**

**СЕРІЯ "ПЕДАГОГІКА"**

**СЕРІЯ "ПСИХОЛОГІЯ"**

**№ 11(39) 2024**

Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного управління



*у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»*

# *«Наукові інновації та передові технології»*

*(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*

**Випуск № 11(39) 2024**

**Київ – 2024**

**Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration**



*within the work of the Publishing Group «Scientific Perspectives»*

# ***«Scientific innovations and advanced technologies»***

*(Series «Management and administration», Series «Law», Series «Economics», Series «Psychology», Series «Pedagogy»)*

**Issue № 11(39) 2024**

**Kyiv – 2024**



ISSN 2786-5274 Print

УДК 001.32:1 /3/(477)(02)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39))

**«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування»,  
Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):  
журнал. 2024. № 11(39) 2024. С. 2001.**

*Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 06.11.2024, № 6/11-24)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія КВ № 24962-14902Р від 13.09.2021 р.*

*Журнал видається за наукової підтримки: Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук Азербайджану (Баку, Азербайджан), громадської організації «Асоціація науковців України», громадської організації «Християнська академія педагогічних наук України» та громадської організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з духовно-морального виховання».*



**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 30.11.2021 № 1290 журналу присвоєно категорію "Б" із права**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 01.02.2022 № 89 журналу присвоєно категорію "Б" із педагогіки**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 07.04.2022 № 320 журналу присвоєно категорію "Б" із економіки та державного управління**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.06.2023 № 768 журналу присвоєно категорію "Б" зі спеціальностей 073 - менеджмент, 076 - підприємництво та торгівля, 015 - професійна освіта**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 23.08.2023 № 1035 журналу присвоєно категорію "Б" зі спеціальності 053 - психологія**



*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.*

*Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу у галузях державного управління, права, економіки, психології, педагогіки та його інтеграції у світовий науковий простір, шляхом оприлюднення результатів наукових досліджень.*

**Головний редактор:**



**Романенко Євген Олександрович** — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)





**Редакційна колегія:**

- Абуселідзе Георгій - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)
- Бахов Іван Степанович — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземної філології та перекладу Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Беньковська Наталя Борисівна — кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної підготовки Інституту Військово-Морських Сил Національного університету "Одеська морська академія" (Одеса, Україна)
- Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості (м. Київ, Україна)
- Бондар-Підгурська Оксана Василівна - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», (Полтава, Україна)
- Будник Вікторія Анатоліївна - кандидат економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій Державного університету інфраструктури та технологій (Київ, Україна)
- Гбур Зоряна Володимирівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика (Київ, Україна)
- Дацій Олександр Іванович — доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)
- Демідова Юлія Євгенівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут» (Харків, Україна)
- Дем'янишина Олеся Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- Дранус Любов Сергіївна — кандидат економічних наук, доцент, оцент кафедри менеджменту Чорноморського національного університету імені Петра Могили
- Журавльова Лариса Петрівна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Поліського національного університету (Житомир, Україна)
- Заячківська Оксана Василівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- Ільїн Валерій Юрійович - доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
- Ільїна Анастасія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування Національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
- Ічанська Олена Михайлівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Кайдашев Роман Петрович — доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного, фінансового та банківського права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Каламаж Руслана Володимирівна - доктор психологічних наук, професор, проректор з навчально-виховної роботи Національного університету «Острозька академія» (Рівне, Україна)
- Кардаш Оксана Любомирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри комп'ютерних технологій та економічної кібернетики Навчально-наукового інституту автоматизації, кібернетики та обчислювальної техніки Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)
- Калашнік Наталія Василівна — кандидат педагогічних наук, доцент кафедри українознавства Вінницького національного медичного університету ім. М.І.Пирогова, (Вінниця, Україна) kalashnuknatalia@gmail.com
- Кобець Дмитро Леонтійович - кандидат економічних наук (доктор філософії), доцент Хмельницького національного університету, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування (м. Хмельницький, Україна)
- Коваленко Олена Михайлівна - кандидат педагогічних наук, провідний науковий співробітник відділу профільного навчання Інституту педагогіки НАПН України (Київ, Україна)
- Корильчук Неоніла Іванівна – кандидат медичних наук, доцент кафедри терапії та сімейної медицини Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- Корнієнко Петро Сергійович - доктор юридичних наук, доцент, адвокат, заступник першого проректора по роботі з коледжами, професор кафедри філософії та соціально-гуманітарних дисциплін Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)



- Кошова Світлана Петрівна — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління охорони здоров'я Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика (Київ, Україна)
- Кравчук Володимир Миколайович — доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри конституційного, адміністративного та міжнародного права Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Кравчук Людмила Степанівна - кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна», завідувач кафедрою фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна" (Хмельницький, Україна)
- Литвиненко Віктор Іванович — доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного права та порівняльного правознавства Навчального наукового інституту права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Лич (Назарук) Оксана Миколаївна - доктор психологічних наук, доцент, член-кореспондент української академії акмеології, член громадської спілки «Національна психологічна асоціація», доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Марушева Олександра Анатоліївна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та інформаційного менеджменту ПВНЗ Університету Новітніх Технологій (м. Київ, Україна)
- Міхальський Томаш — доктор наук, доцент кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща)
- Мізюк Вікторія Анатоліївна – кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету управління, адміністрування та інформаційної діяльності Ізмаїльського державного гуманітарного університету (Ізмаїл, Україна)
- Миргород-Карпова Валерія Валеріївна - кандидат юридичних наук, заступник директора з наукової роботи, старший викладач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Сумського державного університету (Суми, Україна)
- Непомняща Ірина Миколаївна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та методики дошкільної освіти Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
- Новак-Каляєва Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)
- Огієнко Альона Володимирівна - доктор економічних наук, доцент кафедри організації авіаційних робіт та послуг Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Орлова Наталія Сергіївна - доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)
- Павлов Костянтин Володимирович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Павлова Олена Миколаївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Пагута Тамара Іванівна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, директор Інституту педагогічної освіти Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука» (Рівне, Україна)
- Помиткін Едуард Олександрович — доктор психологічних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України (Київ, Україна)
- Помиткіна Любов Віталіївна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Приходькіна Наталія Олексіївна - доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, Україна)
- Савенко Олена Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і права Дніпровського державного аграрно-економічного університету, членкиня громадської наукової організації "Фінансово-економічна наукова рада" (Київ, Україна)
- Сапожников Станіслав Володимирович - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та психології Університету імені Альфреда Нобеля (Дніпро, Україна)
- Сопілко Ірина Миколаївна - доктор юридичних наук, професор, Відмінник освіти України, Заслужений юрист України, декан юридичного факультету Національного Авіаційного Університету (Київ, Україна)
- Титко Анна Василівна — кандидат юридичних наук, провідний науковий співробітник Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)



- Трушкіна Наталія Валеріївна — кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук України, дійсний член Центру українсько-європейського наукового співробітництва, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (Київ, Україна)
- Турчинова Ганна Володимирівна — кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету природничо-географічної освіти та екології Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова (Київ, Україна)
- Фаловська Ірина Дмитрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та психології Комунального закладу вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» (Луцьк, Україна)
- Хохліна Олена Петрівна — доктор психологічних наук, професор, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Чепурна Мирослава Володимирівна - кандидат педагогічних наук, доцент, завідувачка кафедри іноземних мов та міжнародної комунікації Черкаського державного технологічного університету (Черкаси, Україна)
- Чернуха Надія Миколаївна — доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
- Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- Яковицька Лада Савелівна — доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Якушева Оксана Вікторівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Черкаського державного технологічного університету (Черкаси, Україна)

*Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.*

© автори статей, 2024  
© Всеукраїнська Асамблея  
докторів наук із державного управління, 2024  
© Видавнича група «Наукові перспективи», 2024





## ЗМІСТ

### **СЕРІЯ «Управління та адміністрування»**

<b>Романенко Є.О., Трушкіна Н.В.</b> <i>МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ</i>	22
<b>Антипенко І.В., Заглинський С.В.</b> <i>ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО СТАТУСУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ</i>	50
<b>Бельська Т.В.</b> <i>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЧНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	59
<b>Богданенко А.І.</b> <i>ПАРАДИГМА МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І ХРИСТІЯНСЬКОЇ ТЕОЛОГІЇ: ЛОГІКА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ НАУКОВОГО ЗНАННЯ</i>	69
<b>Головня Ю.І., Паладійчук С.Б., Губа М.І.</b> <i>СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ МІНІЦИПАЛЬНОГО БРЕНДУ</i>	84
<b>Гончаренко В.С.</b> <i>ФОРМИ І МЕТОДИ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У НАЦІОНАЛЬНОМУ ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ</i>	95
<b>Єсенніков К.В.</b> <i>ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ У РОБОТІ СТРУКТУР МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (ІНОЗЕМНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД)</i>	105
<b>Косач І.А., Мазун Р.В.</b> <i>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</i>	117
<b>Кравченко М.В.</b> <i>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ЛЮДЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ</i>	127
<b>Липовська Н.А., Сахарова К.О.</b> <i>ПРІОРИТЕТИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</i>	140







<b>Мартинюк В.П., Цигилик Н.В.</b> <i>СИНЕРГЕТИЧНІ ВПЛИВИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НІМЕЧЧИНИ, ВЕЛИКОБРИТАНІЇ, ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ</i>	150
<b>Медведчук А.О.</b> <i>РИЗИКИ І ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ З БУДІВНИЦТВА ОКРЕМИХ ОБ'ЄКТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	162
<b>Назаренко А.М.</b> <i>СУЧАСНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ</i>	175
<b>Пукір Д.О.</b> <i>ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ</i>	185
<b>Сидоренко Н.С.</b> <i>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	195
<b>Стороженко Л.Г., Охріменко В.О.</b> <i>РОЛЬ ЦИФРОВИХ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</i>	208
<b>Чумакова Г.В., Мінчев С.І.</b> 219 <i>АНАЛІЗ ПРАКТИК ЗАСТОСУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КРАЇНАХ ЄС ТА УКРАЇНІ</i>	
<b>Чуприк А.В., Мартинюк Г.Ф.</b> <i>ПЕРЕВАГИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДІЛОВОДСТВА У ДІЯЛЬНОСТІ АРХІВНИХ УСТАНОВ</i>	234
<b>Шарий В.І., Самойленко Л.Я., Мельник Д.Я.</b> <i>ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЄС В СУЧАСНИХ УМОВАХ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ</i>	247
<b>Алієв Т.В.</b> <i>ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У ЕЛЕКТРОННІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ</i>	261
<b>Васін А.І.</b> <i>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ</i>	272
<b>Германюк Н.В., Карпенко О.С.</b> <i>ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</i>	290
<b>Германюк Н.В., Мазуренко С.В.</b> <i>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ</i>	299



УДК 331.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-299-315](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-299-315)

**Германюк Наталія Володимирівна** кандидат економічних наук, старший викладач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу, Вінницький національний аграрний університет, вул. Сонячна, 3, м. Вінниця, 21008, тел.: (0432) 65-63-69, <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>

**Мазуренко Світлана Василівна** викладач вищої категорії, викладач-методист циклової комісії економічних дисциплін, відокремлений структурний підрозділ «Технологічно-промисловий фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету», проспект Юності, 8, м. Вінниця, 21021, тел.: (097) 319-43-63, <https://orcid.org/0009-0008-4511-1704>

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті проаналізовано зарубіжний досвід формування та використання персоналу підприємств. Зокрема зазначено, що у країнах із розвиненою ринковою економікою формуванням трудового потенціалу підприємств займаються кадрові служби, які здійснюють набір і відбір персоналу як ззовні, так і в результаті пересування працівників усередині підприємства. При цьому перевагу необхідно віддати внутрішньому набору, тому що перехід працівника на інше місце усередині підприємства вважають більш доцільним і менш витратним внаслідок того, що працівник адаптований до внутрішнього середовища підприємства та несе частку корпоративної культури. При цьому мають бути ефективно вирішені питання підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників, що дозволяє зміцнювати трудовий потенціал підприємства.

З огляду на важливість збереження трудового потенціалу підприємств, у статті значну увагу приділено диференційованій системі мотивації праці, що заснована на використанні, у першу чергу, матеріальних стимулів при їх посиленні моральним стимулюванням працівників, одним з елементів якого, є залучення персоналу підприємства до управління ним. При цьому матеріальне стимулювання має першочергове значення для залучення висококваліфікованих кадрів. Крім основної заробітної плати існують різноманітні виплати та доплати, за допомогою яких заохочують високопродуктивну та кваліфіковану працю, що дозволяє працівникам одержувати дохід, який забезпечує гідні умови життя. Таким чином, здійснюючи визначені витрати на формування та збереження трудового потенціалу, керівники підприємств створюють можливість використовувати в процесі виробництва товарів і послуг персонал, який здатний забезпечити досягнення певних цілей.





**Ключові слова:** підприємство, управління, персонал, кадри, управління персоналом, кадрова служба.

**Germanyuk Nataliya Volodymyrivna** candidate of economic sciences, senior lecturer of the department of agricultural management and marketing, Vinnytsia National Agrarian University, St. Sonyakna, 3, Vinnytsia, 21008, tel.: (0432) 65-63-69, <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>

**Mazurenko Svitlana Vasylivna** teacher of the highest category, teacher-methodologist of the cycle commission of economic disciplines, separate structural unit "Technological and industrial professional college of the Vinnytsia National Agrarian University", Yunosti Ave., 8, Vinnytsia, 21021, tel.: (097) 319-43-63, <https://orcid.org/0009-0008-4511-1704>

## FOREIGN EXPERIENCE OF FORMING AND USING STAFF OF ENTERPRISES

**Abstract.** The article analyzes foreign experience in the formation and use of enterprise personnel. In particular, it is noted that in countries with a developed market economy, the formation of the labor potential of enterprises is handled by personnel services, which recruit and select personnel both from the outside and as a result of the movement of employees within the enterprise. At the same time, preference should be given to internal recruitment, because the transfer of an employee to another place within the enterprise is considered more expedient and less costly due to the fact that the employee is adapted to the internal environment of the enterprise and carries a share of the corporate culture. At the same time, the issues of improving the qualifications and retraining of employees should be effectively resolved, which allows strengthening the labor potential of the enterprise.

Given the importance of preserving the labor potential of enterprises, the article pays considerable attention to the differentiated system of labor motivation, which is based on the use, first of all, of material incentives with their reinforcement by the moral stimulation of employees, one of the elements of which is the involvement of the enterprise's personnel in its management. At the same time, material incentives are of primary importance for attracting highly qualified personnel. In addition to the basic salary, there are various payments and additional payments that encourage highly productive and skilled work, allowing employees to receive an income that ensures decent living conditions. Thus, by making certain expenses for the formation and preservation of labor potential, the managers of enterprises create an opportunity to use in the process of production of goods and services personnel who are able to ensure the achievement of certain goals.

**Keywords:** enterprise, management, personnel, personnel, personnel management, personnel service.



**Постановка проблеми.** Становлення теорії управління трудовими ресурсами як основи формування трудового потенціалу національної економіки почалося на початку 90-х рр. минулого сторіччя. Це обумовлено тим, що структурні зміни економіки, які засновані на її демонополізації, поклали початок самостійному розвитку підприємств як суб'єктів господарювання різних форм власності. Відсутність досвіду управління підприємствами в нових економічних умовах призвела, на початковому етапі до негативних наслідків, які характеризуються: зниженням обсягів виробництва через руйнування виробничих зв'язків, що існували, що призвело до банкрутства та ліквідації підприємств; звільненням фахівців і працівників із високою професійною підготовкою та кваліфікацією; зростанням заборгованості щодо заробітної плати; втратою виробничої бази через продаж основних фондів підприємств; бездіяльністю величезних виробничих площ і кваліфікованої робочої сили.

Поступова реалізація економічних реформ дозволила почати активізацію виробництва в Україні, однак потрібні були навички, знання та досвід управління підприємствами в умовах нових ринкових відносин. Особливо це торкнулося управління економічно активним населенням на всіх рівнях господарювання. Тому представляється цікавим аналіз і узагальнення закордонного досвіду управління стратегічним ресурсом економіки, а також виявлення можливостей його використання в умовах національного виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження окремих аспектів роботи з персоналом та менеджменту на підприємствах описували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Яремчук Р. [18], Лисак У. [14; 55], Хаєт Г. [13], Базалійська Н. [9], Гоулдман Д. [11], Байт О. [10], Михайліченко М. [16] та ін.

Проте у сучасній літературі не знайшли відображення дослідження недоліків та переваг окремих інструментів управління персоналом на закордонних підприємствах. Також мало досліджено проблеми адаптації зарубіжного досвіду на українських підприємствах.

**Мета статті** – виявлення особливостей управління персоналом зарубіжних підприємств, які можуть бути адаптовані та застосовані в діяльності сучасних вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Трудові ресурси, як основа трудового потенціалу та складова частина людських ресурсів, у міжнародній економічній теорії служать об'єктом управління, який заснований на п'ятьох аспектах, а саме [8]:

здійснення набору та відбору кваліфікованих співробітників, здатних сприяти досягненню цілей діяльності та розвитку підприємства (набір працівників із використанням зовнішнього ринку праці включає такі елементи, як: процеси залучення, відбору та наймання працівників; використання





внутрішнього ринку праці (персоналу підприємства) включає процес набору, відбору та наймання);

проведення професійної підготовки та розвиток професійних навичок персоналу всіх груп із метою забезпечення максимально можливої продуктивності праці на підприємстві;

забезпечення оцінювання якості виконання робіт співробітниками з метою виявлення відповідності результатів їхньої роботи поставленим цілям та завданням;

збереження на підприємстві компетентного та кваліфікованого корпоративного персоналу, який здатний істотно сприяти досягненню певних цілей;

управління комунікаційними зв'язками між працівниками та адміністрацією для забезпечення злагодженої роботи на підприємстві.

Набір і відбір співробітників необхідної кваліфікації у світовій практиці управління персоналом здійснюють за вісімдесятьма критеріями, деякі з яких можуть бути адаптовані до національних умов господарювання та використовуватися в процесі формування трудового потенціалу сучасного підприємства:

досвід роботи на підприємствах певної галузі, у тому числі в закордонних країнах;

знання технології виробництва та технічної сторони справи;

рівень освіти (професійно-кваліфікаційні характеристики) та володіння іноземними мовами;

здатність виявляти творчий, новаторський і управлінський таланти;

зацікавленість у роботі в закордонних країнах;

здатність самостійно вирішувати поставлені завдання;

рівень культурного розвитку працівника;

стать і вік кандидата на вакантне місце;

родинний стан і рівень стабільності в родинних зв'язках;

рівень забезпеченості соціальними благами;

адаптаційні якості в нових умовах;

зрілість і емоційна сталість.

У Японії основними вимогами до кандидатів є акуратність, сумлінність і доброзичливість. Взагалі, набір працівників орієнтований на задоволення інтересів підприємства, а не на виконання певної роботи на конкретному робочому місці. При цьому нових працівників набирає вже сформований колектив підприємства, а не окремих керуючий. У випадках, коли робота, що виконував конкретний виконавець, стає не потрібною, його не звільняють, а перенавчають і переводять на нове робоче місце, тим самим зберігаючи його трудовий потенціал для підприємства. З метою збереження раціональної вікової структури трудових ресурсів щорічно набирають випускників навчальних закладів, які не мають досвіду роботи. Їх поступово доводять до



відповідного рівня кваліфікації та адаптують до корпоративної культури, виховуючи почуття вірності та єдності організації [17].

У США питаннями набору та відбору персоналу підприємств займаються професійні менеджери, яких готують 1500 вищих навчальних закладів по всій країні. Процес набору персоналу підприємств у США орієнтований на досягнення головної мети функціонування національних підприємств — «отримання та збільшення прибутку». Тому наймання працівників характеризується підходом до людини як до робочої сили з упором на індивідуалізм, який базується на поняттях самовідповідальності, самоствердження, що формує стратегію короткострокового наймання. Працівник підприємства розглядається як засіб досягнення корпоративних цілей, що досягається його матеріальною зацікавленістю [7].

При визначенні вимог для відбору на посади керівників і фахівців на американських підприємствах використовуються принципи, що дозволяють сформувати могутній управлінський потенціал:

компромід вибору, заснований на тому, що кожний з кандидатів має слабкі місця. Тому необхідно чітко визначити ті якості кандидата, які об'єктивно потрібні для вакантної посади з погляду якісного виконання функціональних обов'язків;

обов'язкове володіння навичками та знаннями, якими має володіти кандидат при прийомі на роботу;

пильна увага до потенційних можливостей кандидата, отримання їх об'єктивної оцінки;

чітке формулювання вимог до вакантної посади;

формування значної (у розумних межах) вибірки кандидатів, що дозволяє відібрати найбільш придатних;

чітке розмежування професійних, кваліфікаційних і особистісних характеристик по кожній вакантній посаді.

Загалом, такі принципи можуть бути використані при наборі персоналу підприємств на усі вакантні посади, а головне — їх можна використовувати й у процесі формування персоналу підприємств України.

У європейських країнах питання набору та відбору співробітників служить одним із напрямків кадрової політики підприємств, що, насамперед, формує основні якості, необхідні керівникам кадрових служб. До таких якостей відносять: професійну компетентність, пунктуальність і акуратність, динамічність і наполегливість, переконливість і справедливість, скромність, строгість і приступність у спілкуванні, уміння прислухатися до думки інших і давати потрібні поради. Однак дослідження практичної діяльності керівників кадрових служб показало, що в різних країнах Європи професійний портрет керівників кадрових служб виглядає по-різному [1, 2]. Так, наприклад, у Швейцарії фахівець, що очолює відділ кадрів і безпосередньо бере участь у процесі набору й відбору персоналу підприємства, має володіти:





умінням здійснювати справи в інтересах підприємства;  
мати авторитет у колективі;  
бути багатобічним фахівцем, який володіє технічними навичками управління й інформативного зв'язку.

У Франції кадрова робота на підприємствах пов'язана з набором і відбором персоналу та спрямована на формування трудового потенціалу і його мобілізацію для досягнення поставлених цілей і рішення виробничих завдань. До основних якостей, якими повинні володіти керівники кадрових служб, відносять: освіченість і культуру спілкування, професійні навички, здатність навчити інших розуміти соціально-економічні й технологічні процеси, які відбуваються на підприємстві. При цьому ставка робиться на індивідуального працівника, але як члена колективу [3].

У Німеччині при наборі й відборі персоналу підприємств основна увага зосереджена на професійній кваліфікації, психологічних якостях і умінні працювати в колективі [5, 6]. При цьому застосовуються підходи, що засновані на використанні принципів управління персоналом:

надання працівникам підприємств самостійності в прийнятті рішень за умови, що вони володіють для цього достатнім досвідом і знаннями;

колективне усунення загальних проблем і вирішення завдань, що стосуються діяльності та розвитку підприємства;

допомога з боку керівників структурних підрозділів підлеглим виконувати виробничі завдання, відповідно до їх можливостей, а також контролювати їхнє виконання;

забезпечення відповідності завдань, що ставляться перед працівниками підприємства, їх професійно-кваліфікаційному рівню;

врахування керівниками структурних підрозділів очікувань і потреб співробітників і стеження за тим, щоб вони одержували необхідну інформацію, а також схвалення, та могли задовольняти свої потреби;

забезпечення об'єктивності оцінки діяльності співробітників.

З метою узагальнення закордонного досвіду з формування та збереження трудового потенціалу підприємств, необхідно розглянути сукупність функціональних питань, що знаходяться в компетенції кадрових служб (табл. 1.). Аналіз даних, наведених у таблиці, дозволяє визначити функціональні обов'язки кадрових служб, спрямовані на формування та збереження трудового потенціалу вітчизняних підприємств. До таких функцій необхідно віднести:

прогнозування та поточне планування потреби в кадрах підприємства, їх професійно-кваліфікаційний і статеві-віковий склад;

проведення систематичного аналізу кадрового складу підприємства, включаючи структурний аналіз, відповідно до цілей і напрямків діяльності підприємства;

функціонування раціональної системи обліку кадрів, їхнього внутрішнього руху;



набір, відбір і розміщення кадрів;  
удосконалювання системи мотивації праці, впровадження нових форм стимулювання, а також реалізація прогресивних форм оплати праці;

Таблиця 1.

**Сукупність функцій, що покладені на кадрові служби підприємств**

<i>Країна</i>	<i>Функції</i>
Франція	Набір і звільнення персоналу; питання заробітної плати та дисципліни праці; відносини з профспілками; рішення соціальних питань, пов'язаних із забезпеченням працівників підприємства соціальними послугами; професійна підготовка кадрів і їхнє просування; умови праці на підприємстві.
Німеччина	Забезпечення усіх виробничих ділянок необхідними працівниками; розробка та впровадження заходів щодо стимулювання високопродуктивної й ефективної діяльності працівників; забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства.
Велико-британія	Прийом на роботу, ознайомлення з функціональними обов'язками й умовами праці; перехід на іншу роботу в рамках підприємства; професійно-технічна підготовка персоналу; виявлення потенційних можливостей співробітників підприємства з метою їхнього просування; питання матеріальної винагороди на основі атестації робочих місць; рішення соціальних питань, пов'язаних із наданням соціальних послуг і пільг; виявлення й усунення причин соціальної напруженості в колективі.
Японія	Набір і навчання персоналу; рішення соціальних питань; планування використання робочої сили; питання просування по службі; стимулювання праці; формування сукупності корпоративних цінностей.
Сполученні Штати Америки	Набір і відбір персоналу; підготовка та перепідготовка кадрів; розробка та реалізація програм управління персоналом підприємства; організація заробітної плати; питання умов праці та боротьби з травматизмом.
Україна	Набір, відбір, адаптація та звільнення персоналу, професійна підготовка та перепідготовка кадрів; виявлення потенційних можливостей працівників і розробка пропозицій щодо їх реалізації; питання мотивації та стимулювання праці, а також соціального розвитку; просування працівників по службі; формування корпоративних цінностей.

розробка та впровадження дійової системи соціального забезпечення працівників підприємства, у тому числі надання допомоги в одержанні медичних та інших послуг;

розробка та реалізація кадрової політики підприємства;

впровадження постійної діючої системи контролю виконання функціональних обов'язків працівниками підприємства, атестація робочих місць, а також контроль виконання роботодавцями діючого трудового законодавства;

розробка системи підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів підприємства на основі результатів оцінювання реалізації цих процесів на підприємстві та за його межами;

формування кадрового резерву підприємства та робота з ним;





розробка системи пересування кадрів і організація ділових відносин між адміністрацією та працівниками підприємства;  
організація контролю та координації кадрової роботи на підприємстві;  
видання учбово-методичних посібників і програм підготовки працівників, а також різних інформаційних довідників;  
забезпечення нормальних умов трудової діяльності на підприємстві;  
організація документообігу, пов'язаного з кадровою роботою, й інформаційне забезпечення кадрових служб підприємства на основі узагальнення листків обліку кадрів, результатів анкетування та фінансових служб підприємства.

Професійній підготовці кадрів і розвитку професійних навичок приділяється велика увага у всіх розвинених країнах світу. Так, наприклад, у США система перепідготовки та підвищення кваліфікації включає наступні елементи [7, с. 182–183]:

короткострокові курси при школах бізнесу й університетах. У США 150 таких курсів, де навчаються 10 тис. осіб на рік. При цьому тривалість навчання складає від двох до чотирьох тижнів, однак, в окремих випадках — до двох років. Витрати підприємства на таке навчання в середньому складають 16 тис. дол. США на рік;

вечірні курси для навчання представників середньої та вищої ланок менеджменту. Таких курсів у США нараховується близько 100, а оплата за навчання здійснюється за рахунок підприємства;

американська асоціація менеджменту (створена в 1923 р., штат - 900 осіб і 500 осіб запрошуються для викладання окремих курсів) щорічно проводить понад 2000 семінарів і курсів, на яких навчається до 100 тис. менеджерів нижчої й середньої ланок;

внутрішньофірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів нижчої та середньої ланок управління мають 400 найбільших підприємств;

центри підвищення кваліфікації при коледжах, університетах і навчальних центрах мають понад 400 підприємств. У них проводиться спеціалізована підготовка за програмами підприємств-замовників;

перепідготовка на основі довгострокових угод між підприємствами та навчальними закладами;

перепідготовка на робочому місці припускає створення робочих груп, що навчаються на основі вивчення конкретних виробничих ситуацій;

вечірня школа Американського інституту світової торгівлі організовує через свої три центри 45 курсів підготовки та перепідготовки. Вартість навчання коливається від 80 до 490 дол. США за курс, що продовжується від 3 до 15 занять з інтенсивністю 2-3 заняття на тиждень.

Підвищення конкурентоспроможності промисловості США пов'язано з появою менеджерів нового типу, які схильні до підприємницької діяльності, пошуку нових можливостей у сфері науково-технічного прогресу, розвитку виробництва й освоєння нової продукції. Професор гарвардського універси-



тету К. Міллз називає їх «новими конкурентами», виділяючи як відмітну рису постійну спрямованість на конкуренцію й агресивність у досягненні цілей [18, с. 185]. Відмітною рисою сучасного етапу розвитку системи підготовки та перепідготовки кадрів служить задоволення потреб промисловості в кадрах високої кваліфікації. При цьому головною проблемою освіти вважається досягнення балансу між освоєнням вузько спеціалізованих знань і прикладних навичок і фундаментальною підготовкою студентів у сфері економіки, фінансової діяльності, підприємництва, а також методів аналізу виробничо-господарських ситуацій.

Значні вкладення здійснюються в організацію масового та безупинного навчання персоналу в Японії [7, 16]. В умовах довічного наймання працівників, як характерної риси кадрової політики японських підприємств, створюється обстановка, яка сприяє активізації процесу використання творчого потенціалу співробітників. Японський менеджмент бачить у своїх працівниках ресурси, що можуть принести економічний прибуток, якщо персонал навчати та використовувати відповідно до максимуму можливостей [14, С.71-73]. Тому основний акцент у професійній підготовці та розвитку працівників концентрується на внутрішньофірмовому професійному навчанні персоналу.

Кожне підприємство готує трудові кадри для себе і прагне, щоб його працівник був різнобічним і багатофункціональним, а не вузьким фахівцем, здатним вирішувати складні завдання в умовах динамічного розвитку. Система підготовки та перепідготовки фахівців для японської промисловості заснована на безперервності процесу навчання, що формує сприйнятливість до усього нового, інноваційну активність, зростання майстерності та згуртованість колективу. У Японії майже немає шкіл бізнесу, а підготовка персоналу здійснюється на робочих місцях. При цьому на навчання одного працівника витрачається в 3-4 рази більше коштів, ніж у США. Безупинна освіта — природна частина трудового процесу в Японії, на яку кожним працівником затрачується близько 8 годин на тиждень, у тому числі 4 години за рахунок робочого часу. Впродовж перших 10 років наймання японський працівник вчиться в середньому 50 днів на рік.

У результаті навчання персоналу забезпечується сполученням професійної компетентності та соціальної зрілості працівника. При цьому основними формами навчання в Японії є:

оволодіння професійними знаннями та навичками безпосередньо на робочому місці в процесі виконання виробничих завдань за допомогою колег;

ротація, тобто кожні 3-5 років працівник переводиться на нову посаду в інший підрозділ, що сприяє формуванню професіонала широкого профілю, та продовжується до досягнення працівником віку 35-40 років. Подальша ротація поширюється тільки на керівний персонал;

підвищення кваліфікації у рамках конкретної посади;



оволодіння професією під керівництвом наставника в сполученні з елементами самоосвіти;

участь у кружках, які функціонують по вивченню конкретної тематики.

Знов набрані співробітники, звичайно, прослухують курси лекцій по корпоративній культурі та технічними дисциплінами та навчаються на робочих місцях. Загальні категорії персоналу підприємств навчаються функціональним дисциплінам і основам людських відносин на робочих місцях і поза ними, а також самостійно. Керуючі навчаються, як правило, у навчальних центрах підприємства з метою підвищення теоретичних знань. До альтернативних форм професійної підготовки менеджерів відносяться: навчання у вузах і спеціалізованих навчальних закладах; стажування на курсах підвищення кваліфікації; удосконалювання майстерності в процесі практичного управління трудовим колективом підприємства.

Збереження трудового потенціалу сучасних підприємств пов'язано зі створенням умов, що влаштовують найманих робітників і мотивують їх до високопродуктивної праці на основі матеріального та морального стимулювання. Стимулювання праці передбачає оцінку результатів діяльності, які залежать від ресурсної забезпеченості, у тому числі і від внеску персоналу. У промислово розвинених країнах використовуються системи оцінювання результатів виконання робіт співробітниками, які засновані на одній меті — забезпечити відповідність цілей співробітників до цілей підприємства.

У Європі оцінювання результатів діяльності на підприємствах впровадив на початку XVIII ст. Роберт Оуэн (на бавовнопрядильних фабриках у Шотландії). Він використовував дерев'яні кубики різних кольорів, що вивішувалися над робочими місцями співробітників і символізували різний ступінь їхніх заслуг. У США почали застосовувати оцінки діяльності працівників з 1890 р., оцінюючи працю державних службовців. У 1911 р. американський дослідник Ф.У. Тейлор розробив теорію, згідно з якою головною метою робочої сили та управління є підготовка та розвиток співробітників організації для досягнення ними найвищого рівня виконання роботи за мінімальний час і з максимальною ефективністю [7, 16].

Приблизно в цей же час у Франції Анрі Файоль описав функції менеджера, до яких відніс: організацію роботи, розпорядження співробітниками та координацію результатів діяльності. Таким чином, на початку XX ст. були засновані джерела сучасної теорії оцінювання результатів виконання роботи співробітниками, в основу яких був покладений аналіз часових витрат і руху трудових ресурсів із метою визначення оптимального способу організації праці та формування розміру винагороди, що засновані на показниках виробництва [13]. На рис. 1. представлені сучасні форми оцінювання результатів діяльності співробітників організації.



Рис. 1. Форми оцінювання результатів діяльності працівників\*

\*Розроблено авторами на основі джерела 13

Оцінювання результатів діяльності працівників підприємства дозволяє формувати кваліфікований персонал, здатний вирішувати поставлені завдання та сприяти досягненню корпоративних цілей. Питання збереження такого персоналу можуть бути вирішені за рахунок впровадження на підприємстві дієвої системи стимулювання праці, що служить головним мотиваційним інструментом у процесі управління трудовим потенціалом.

Схеми грошової винагороди праці покликані впливати на поведінку працівників підприємства, підвищуючи їхню продуктивність праці. Дослідники думають, що за додаткову винагороду працівник буде трудитися набагато ефективніше, ніж раніш, коли він працював тільки за основну плату [12].

Форми матеріального стимулювання працівників більш популярні та різноманітні у Великобританії, ніж в інших промислово розвинених країнах. Наприклад, у США практика компенсаційних оплат, як правило, ґрунтується на ув'язуванні грошової та не грошової винагороди з деякими інноваціями, що торкаються всього спектру видів винагороди, при цьому форми матеріального стимулювання не розглядаються окремо від інших видів стимулювання. Тому в США з першої половини 1980–х рр. почали вводити системи гнучкої оплати праці, які не одержали великого поширення у Великобританії.





Першим прикладом застосування на практиці форм грошової винагороди можна вважати оплату домашньої відрядної праці працівників у Великобританії у XVI ст. З появою нових видів фабричного виробництва, форми грошової винагороди працівників не користувалися особливою популярністю аж до кінця XIX ст., коли стали затверджуватися принципи наукового менеджменту, засновником яких став Ф.У. Тейлор.

На початку XX ст. Хелси, Емерсон, Гантт і Бидо створили нові методи підвищення продуктивності праці працівників, які засновані на заохоченні керівництвом удосконалень виробничого процесу різними грошовими преміями. Ці методи лягли в основу сучасних систем грошової винагороди працівників, що використовуються на підприємствах промисловості в США і Великобританії [11].

Необхідно відзначити, що наприкінці XIX ст. англійськими підприємцями Р. Оуэном і С. Роунтри почали застосовуватися форми непрямого грошового стимулювання працівників, які засновані на соціальному забезпеченні, що, на їхню думку, сприяло підвищенню мотивації до праці та зростанню продуктивності праці [7, 12]. У Великобританії в 1900–1950 рр. було розроблено більш сімдесятьох методів стимулювання праці, що вплинуло на розвиток британської промисловості: автомобільної, оборонної та машинобудівної галузей.

У Європі в післявоєнні роки найбільш значною формою матеріального стимулювання була основна заробітна плата, заснована на посадових окладах. При цьому не приділялося належної уваги зростанню продуктивності праці, що пояснювало відсутність системи додаткової винагороди. У Японії розмір заробітної плати окремого працівника залежав від його виробничого стажу та визначався рівнем вартості життя з урахуванням інфляції. У 50–х рр. на японських підприємствах погоджували розмір заробітку з кваліфікаційними вимогами до робочого місця [14]. При цьому система оплати праці ґрунтувалася на наступних принципах:

розмір винагороди визначався соціальними, а не економічними факторами;

індивідуальний підхід застосовувався з урахуванням розміру оплати праці інших працівників;

узгоджувався розмір винагороди з принципом довгострокового наймання.

Замість фіксованого розміру окладу для кожного кваліфікованого розряду впроваджувались диференційовані оклади, що полегшували службову ротацию персоналу в рамках розряду. При присвоєнні більш високого розряду використовувався критерій вислуги років. Це дозволяло забезпечити сприятливі умови для безупинного професійного зростання працівників із фіксованим рівнем продуктивності [12, с. 160].



Однак, з 80-х років минулого століття особлива увага стала приділятися виплаті додаткової винагороди працівникам, заснованої на успіху в досягненні корпоративних цілей [13]. Місячна винагорода складалася з постійної та перемінної частин. Постійна частина представляла фіксовану величину, розмір якої щорічно переглядався адміністрацією підприємства. Вона складалася з основної заробітної плати та щомісячних виплат, розмір яких установлювався на кожному підприємстві, виходячи з чотирьох основних категорій:

доплати за роботу: за специфічні професійні навички, за відсутність невиходів на роботу;

надбавки за умови праці (призначалися тільки робітникам): за виконання важких і небезпечних робіт, за роботу в змінному чи на віддаленому місці;

доплати за рівень відповідальності (посадові надбавки), засновані на фіксованому чи диференційованому розмірі діючої вилиці;

доплати, зв'язані з рівнем вартості життя.

Перемінна частина заробітної плати на промислових підприємствах Японії включає винагороду за виконання роботи понад нормативним робочим часом, що є стабільним елементом заробітної плати японського працівника та розглядає понаднормову роботу як частину своїх виробничих обов'язків і стабільне джерело заробітку. Крім того, кожне півріччя працівники одержують сезонну доплату (бонус), яку кожне підприємство розраховує за своєю методикою, однак найбільш розповсюдженою служить наступна формула розрахунку бонусу:

$$B = (OЗП + Д) \times K_y + PIP, \quad (1)$$

де B — величина бонусу;

OЗП — основна заробітна плата;

Д — доплати;

$K_y$  — коефіцієнт, що відбиває умови праці у певному півріччі;

PIP - сума за результатами індивідуальної роботи.

Одним з підходів, що дозволяє усунути проблему посилення мотивації працівників з метою збереження трудового потенціалу підприємства, може служити модель оцінки соціальної та морально психологічної обстановки, що у 1984 р. представили французькі вчені: Ф. Дутрио, М. Лебо і М. Симон [9, 12]. На їхню думку, показниками обстановки на підприємстві можуть бути:

ступінь погодженості довгострокової стратегії та поточних умов діяльності підприємств;

дієвість соціальної політики підприємства;

ступінь матеріальної та моральної задоволеності працею;

ступінь визначеності функціональних обов'язків працівника;

ступінь доступності для працівників інформації про підприємство та рівень гласності;



гнучкість оперативного управління;  
відношення до ініціатив окремих працівників;  
ступінь розвитку відносин співробітництва та взаємодопомога;  
якість міжособистісних відносин;  
ступінь справедливості оцінки діяльності працівників;  
ступінь самостійності працівників;  
ступінь зацікавленості працівника у своїй праці;  
відношення до критики та вираження особистих думок;  
ступінь урахування особистих запитів і інтересів.

Французькі теоретики вважали, що чим вище рівень цих показників, тим краще соціальна та морально-психологічна обстановка на підприємстві. Поліпшення цих показників — завдання управління окремим працівником на підприємстві в процесі формування та збереження трудового потенціалу [12, 13]. Формування сприятливого комунікаційного середовища сприяє злагодженій роботі колективу, зміцненню трудового потенціалу підприємства. У практиці управління комунікаціями між працівниками та керівництвом на американських підприємствах використовується ситуаційний підхід, заснований на тому, що в кожному конкретному випадку успішне керівництво має свої особливості та вимагає особливої комбінації керівників, підлеглих і конкретної ситуації управління. Тому сприятливе комунікаційне середовище виникає в результаті вправної взаємодії керівника та підлеглого, які створюють визначені ситуації взаємодії у колективі.

У США діє трьохрівнева система управлінського персоналу, що спрямована на організацію, координацію та контроль діяльності підлеглих. Вищий рівень керівників формують особи, що займають посади президентів фірм, голів рад директорів, директорів підприємств, заступників директорів, а також особи, що очолюють основні структурні підрозділи підприємств. У питаннях кадрової політики підприємства ці керівники мають повний простір дій, впливаючи на формування комунікаційного середовища в колективі. Середній рівень керівників представляють особи, що займають посади відповідальних за роботу відділів і інших структурних підрозділів, окремих проектів і програм, що реалізуються на підприємстві. Ці керівники реалізують кадрову політику підприємства, яку розробляють керівники вищого рівня. Нижчий рівень керівників формують працівники, що виконують управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні інших керуючих (майстра цехів, начальники ділянок, завідувачі складами та ін.). Цьому рівню керівників підкоряються працівники, що мають виконавські функції: фахівці, робітники, офісні працівники.

У розвинених закордонних країнах, таких як: США, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія, на підприємствах промисловості за комунікаційний клімат у колективі несуть відповідальність керівники різних рівнів управління, у більшому ступені ті, що мають у своєму підпорядкуванні основну частину



трудового колективу. Саме від безпосередніх керівників залежить комунікаційний клімат у колективі, що впливає на умови реалізації трудового потенціалу підприємства. Керуючий персонал формує модель відносин між працівниками, використовуючи різні стилі управління відносинами в колективі.

У міжнародній практиці використовують наступні стилі управління відносинами між працівниками [13]:

складні відносини між працівниками (висока прихильність організації, відсутність колективізму). Працівники розглядаються як самий дорогий ресурс підприємства. Велика увага приділяється відбору персоналу, його навчанню та формуванню трудового потенціалу; розвинуте внутрішнє пересування працівників і кар'єрне зростання; використовуються гнучкі системи винагороди; заробітна плата вище за середній рівень. Підвищення лояльності працівників, їхньої прихильності та залежності від підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці, прагненню досягти загальних цілей;

патерналістський (патерналізм – відсутність колективізму). Праця розглядається як витрати чи фактор виробництва. При цьому передбачається, що субординація працівників є природною частиною відносин у колективі. Низька оплата праці та впевненість у гарантії зайнятості. Головним у політиці підприємства є мінімізація витрат, що призводить до відсутності можливості навчання персоналу;

складний консультативний (управління на основі високої прихильності, кооперативне). Притаманні стилю складні відносини між працівниками. Особлива увага приділяється підвищенню особистої прихильності працівників і необхідності керувати змінами (участь у процесі вибору рішення, участь у прибутках, участь у кружках якості);

сучасний патерналістський (патерналізм, кооперація). Працівники добре інформовані про стан справ на підприємстві. Високо розвинена система оцінювання результатів праці. Середній рівень заробітної плати та низька внутрішня мобільність. Загальний акцент зроблений на стабільність, порядок, ієрархію, при яких кожному працівнику визначене своє місце;

конституційні переговори (чи мінімізація витрат, суперництво). Основна увага приділяється мінімізації витрат для забезпечення добробуту підприємства. Політика відносин між працівниками заснована на потребах стабілізації, контролю та перенесенню в правову область конфліктних ситуацій;

відносини між працівниками складаються стихійно.

**Висновки:** Таким чином, аналіз та узагальнення закордонного досвіду управління персоналом суб'єктів господарювання з погляду виявлення можливостей його використання в умовах національного виробництва, дозволяє позитивно впливати на формування та збереження трудового потенціалу сучасних підприємств. При цьому необхідно враховувати зовнішні





та внутрішні умови соціального й економічного розвитку України, її стратегічні орієнтири в досягненні певних цілей і особливості розвитку основного ресурсу економіки – економічно активного населення. Тому необхідно відзначити, що головною метою розвитку національних підприємств є забезпечення сприятливих умов їхнього функціонування для зміцнення ресурсної бази, основу якої складає персонал.

З метою забезпечення сприятливих умов формування та збереження трудового потенціалу сучасних підприємств необхідно використовувати передові технології у процесі набору та відбору персоналу; професійної підготовці кадрів; оцінці трудової діяльності працівників; створенні умов для залучення кваліфікованої робочої сили; формуванні сприятливого комунікативного клімату в колективі. Це дозволить розвивати персонал, який здатний забезпечити збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної вітчизняної продукції.

#### **Література:**

1. Dessler Gary. Human Resource Management. Pearson Education, 2000.
2. Harrison Rosemary. Human Resource Management. Pearson Education, 2000.
3. Harvey D., Bowin R. Human Resource Management. Pearson Education, 2000.
4. Ian Beardwell, Len Holden. Human Resource Management. Pearson Education, 2000.
5. Leopold J., Harris L. Strategic Human Resourcing. Pearson Education, 2000.
6. Mathis L. Robert Personnel. Human Resource Management. West Publishing Company, 1991.
7. Milkovich George, Boudreau John W. Human Resource Management. Irvin, 1997.
8. Richard Thorpe. Gill. Homan. Human Resource Management. Pearson Education, 2000.
9. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf)
10. Баніт О. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP): Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Педагогіка». Вип. 2(3). 2017. С.13-19. DOI:10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129
11. Гоулман Д., Герцберг Ф., Манзоні Ж.Ф и др. Про управління персоналом. Harvard Business Review. 10 найкращих статей. Видавництво: "КМ-Букс", 2018. 256 с. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)
12. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея\_НВ», 2015. 232 с.
13. Корпоративна культура : навч. посіб. / [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г.Хаєт та інш.]; за заг ред. Г.Л. Хаєта. К.: ЦУЛ, 2003. 403 с.
14. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії. У. Лисак. Довідник кадровика. 2010. № 08 (98). С. 71–73.
15. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. У. Лисак. Довідник кадровика. 2010. №09 (99). С. 78 – 80.
16. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323 с.
17. Прохорчук С.В. Управління персоналом: зарубіжний досвід. С. В. Прохорчук, Т. Б. Мухіна. Бізнес-навігатор. 2014. № 2. С. 208–211. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2014\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2014_2_42)
18. Яремчук Р. Уроки менеджменту. Майстер-клас півстолітнього досвіду та наукової скарбниці. Роман Яремчук. Тернопіль: Джура, 2008. 636 с.



**References:**

1. Dessler Gary. (2000) Human Resource Management. Pearson Education.
2. Harrison Rosemary. (2000) Human Resource Management. Pearson Education.
3. Harvey D., Bowin R. (2000) Human Resource Management. Pearson Education.
4. Ian Beardwell, Len Holden. (2000) Human Resource Management. Pearson Education.
5. Leopold J., Harris L. (2000) Strategic Human Resourcing. Pearson Education.
6. Mathis L. Robert Personnel. (1991) Human Resource Management. West Publishing Company.
7. Milkovich George, Boudreau John W. (1997) Human Resource Management. Irvin.
8. Richard Thorpe. Gill. Homan. (2000) Human Resource Management. Pearson Education.
9. Bazaliyska N. P. (2015) World experience of managing labor activity of personnel in countries with a developed market economy. Innovative economy. Scientific and industrial magazine. [Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoiu ekono-mikoiu. Innovatsiina ekonomika. Naukovo-vyrobnychi zhurnal.]. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf) [in Ukrainian].
10. Banit O. (2017) Peculiarities of human resources management in German corporations (on the example of BMW GROUP): Electronic scientific publication "Adaptive management: theory and practice". "Pedagogy" series. [Osoblyvosti upravlinnia liudskymy recursamy v nimetskykh korporatsiakh (na prykladi BMW GROUP): Elektronne naukove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka». Seriia «Pedagogika»]. Vyp. 2(3). 13-19. DOI:10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129 [in Ukrainian].
11. Golman D., Hertzberg F., Manzoni J.F., etc. (2018) About personnel management. Harvard Business Review. Top 10 articles. Publisher: "KM-Books", [Pro upravlinnia personalom. Harvard Business Review. 10 naikrashchykh statei. Vydavnytstvo: "KM-Buks"], 256 p. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)
12. Zaichenko O. I., Kuznetsova V. I. (2015) Human resources management: training. village /for sciences ed. O. I. Zaichenko. Ivano-Frankivsk [Upravlinnia liudskymy resursamy: navch. pos. /za nauk. red. O. I. Zaichenko. Ivano-Frankivsk, «Lileia\_NV» ] 232. [in Ukrainian].
13. G.L. Hayet, O.L. Yeskov, L.G. Hayet, etc. (2003). Corporate culture: education. Manual. K.: TsUL [Korporatyvna kultura : navch. posib. / [H.L. Khaiet, O.L. Yeskov, L.H. Khaiet ta insh.]; za zah red. H.L. Khaieta. ] K.: TsUL, 403. [in Ukrainian].
14. Lysak U. (2010) What about them? Features of personnel policy of Japan. U. Lysak. Handbook of personnel. [A yak u nykh? Osoblyvosti kadrovoi polityky Yaponii. U. Lysak. Dovidnyk kadrovyka]. № 08 (98). 71–73. [in Ukrainian].
15. Lysak U. (2010) Personnel management in the United States of America. U. Lysak. Handbook of personnel [Upravlinnia personalom u Spoluchenykh Shtatakh Ameryky. U. Lysak. Dovidnyk kadrovyka]. №09 (99). 78 – 80. [in Ukrainian].
16. Mykhailichenko M.V., Rudyk Y.M. (2017) Personnel management: a study guide. [Kadrovyy menedzhment: navchalnyi posibnyk]. K.: TsP "KOMPRYNT", 323. [in Ukrainian].
17. Prokhorchuk S.V. (2014) Personnel management: foreign experience. S. V. Prokhorchuk, T. B. Mukhina. Business navigator. [Upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid. S. V. Prokhorchuk, T. B. Mukhina. Biznes-naviator]. № 2. 208–211. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2014\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2014_2_42) [in Ukrainian].
18. Yaremchuk R. (2008) Management lessons. A master class of half a century of experience and scientific treasury. Roman Yaremchuk. [Uroky menedzhmentu. Maister-klas pivstolitnoho dosvidu ta naukovoii skarbnitsi. Roman Yaremchuk ]. Ternopil: Dzhura, 636. [in Ukrainian].

