

УДК 331.108

Шостақ Л.В.*кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки***Болобан Є.О.***студентка
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ

Дана стаття присвячена необхідності використання зарубіжного досвіду управління персоналом у діяльності вітчизняних підприємств. Узагальнено найбільш популярні моделі управління персоналом, що притаманні розвинутим країнам та визначено основні елементи, що варто запровадити в практичній діяльності українськими роботодавцями.

Ключові слова: Персонал, управління персоналом, моделі управління, мотивація, оплата праці, продуктивність праці.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена необходимости использования зарубежного опыта управления персоналом в деятельности отечественных предприятий. Обобщено наиболее популярные модели управления персоналом, которые используются в развитых странах и определено основные элементы, которые необходимо внедрить в практическую деятельность украинским работодателям.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, модели управления, мотивация, оплата труда, производительность труда.

ANNOTATION

The article deals with importance of using foreign experience in personnel management of native enterprises. The article describes the most popular management model that are common in developed countries. It contains also information on principles that should be introduced by Ukrainian employers.

Key words: personnel, personnel management, management model, motivation, pay, labour productivity.

Постановка проблеми. Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плінність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацювань вітчизняної економічної школи нажалі не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

У вітчизняній економіці існує ціла низка загальних проблем, що потребують прискореного їх вирішення. Значна їх частина пов'язана із формуванням на підприємствах системи ефективного кадрового потенціалу. Проте, даний процес варто проводити із мінімальними витратами та максимізацією прибутку. Саме тому варто використовувати досвід передових країн світу, із врахуванням вітчизняного менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації.

Аналіз останніх досліджень. Проблемами управління персоналом вже багато років займаються вітчизняні та закордонні вчені. Існує значна кількість напрацювань, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими як: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс А. Дударь, Я. Мейтланд та інші.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та узагальненні зарубіжного досвіду управління персоналом та розробці практичних рекомендацій щодо його практичного використання в практичній діяльності вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо.

Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висувуються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими і не відповідають вимогам часу.

Задля запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатьом невиправданим витратам.

Проте не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління.

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЕС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [5].

Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів-практиків та науковців.

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято роз-

глядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [4; 5].

Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку, та навіть релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [7].

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [3].

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [6].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [2, с. 102-103].

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим

рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [3].

Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [2, с. 25-26].

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та захопленню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротации кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [3].

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в XXI столітті статусу «лідера світового економічного розвитку» [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою [4].

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно під час

підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника.

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі» [6].

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротация персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [7]. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних українських підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плинність кадрів, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [4, с. 140-147].

Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наяв-

ністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [3].

В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, "радянська" система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [7].

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн авторами складено таблицю узагальнення особливостей моделей управління.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами.

Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління пер-

Таблиця 1

Узагальнення особливостей систем управління персоналом

Японія		США		Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> - оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; - початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; - висока залежність працівників від фірми; - система «довічного найму»; - пріоритет колективним формам; - система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; - Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 		<ul style="list-style-type: none"> - система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; - принцип індивідуалізму; - механізм індивідуалізації ЗП; - персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; - підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; - орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; - практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 		<ul style="list-style-type: none"> - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; - виробничі ради на підприємствах; - увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; - проводяться тренінги на суміжних посадах; - посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; - використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п. 	
Франція		Великобританія		Італія	
<ul style="list-style-type: none"> - використання конкурсів під час заміщення різних посад; - зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; - навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; - інформування персоналу про вакансії. 		<ul style="list-style-type: none"> - стандартизована система «Інвестори в людей»; - зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; - переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; - проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; 		<ul style="list-style-type: none"> - на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. - у південних районах діє "радянська" система відбору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; - відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; - пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру. 	
				Україна	
				<ul style="list-style-type: none"> - низька продуктивність праці; - висока плинність кадрів; - несприятливий соціально-психологічний клімат; - відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; - персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; - відсутність коштів на розвиток персоналу. 	

Джерело: розроблено авторами

соналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів. Слід також зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу.

Отже, незважаючи на велику кількість нерішених проблем, останнім часом, положення в області національного менеджменту змінюється на краще.

Однак, на більшості підприємств України існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент "кадровиків", що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу.

З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна.

Система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, порівняно із досліджуваними країнами є недоконалою та потребує великих реформвань.

Перш за все, на нашу думку, варто звернути увагу на особистий потенціал працівника, початкове вивчення слабких та сильних сторін, як це передбачено японською системою, адже в Україні, в більшості випадків робітник не може повністю реалізувати свої можливості. Це можливо зробити при умові ефективного стимулювання, розширення можливостей освітнього і професійного росту, створення умов для більшого задіявання працівників у процесі прийняття управлінських рішень.

В Україні, як відомо, основним лозунгом є «отримання прибутку понад усе», тобто одержання найбільшої вигоди з мінімальними зусиллями, тому не звертається увага на формування дружніх стосунків у колективі. В той час у Японії компанії не є просто суб'єктами господарювання. При формуванні трудових відносин з працівниками вони виходять набагато далі стандартних трудових відносин, що значно зміцнює трудовий колектив і, як наслідок, створюється високопрофесійна команда, націлена на кінцевий результат. За рахунок цього значно підвищується продуктивність на підприємстві, адже хороші відносини між працівниками відіграють велику роль для ефективного функціонування підприємства. Ми вважаємо, що це досить позитивний досвід, якого критично не вистачає в Україні.

Також, в певній мірі, в Україні варто запровадити деякі елементи системи «довічного найму», адже на вітчизняних підприємствах робітник зовсім не прив'язаний до фірми, що, в свою чергу, не дає великого економічного і морального ефекту, адже робітник не відчуває свій зв'язок із керуючими та компанією. Українські керівники в більшості випадків безпідставно вважають, що дешевше і простіше вирішувати питання управління персоналом за допомогою плинності, що не орієнтовано на довгострокову перспективу. Запровадження елементів цієї системи знизить плинність кадрів, що є запорукою успіху організації.

В Україні варто звернути увагу на систему, яка встановлена у Великобританії, «Інвестори в людей». Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. На вітчизняних підприємствах не до кінця усвідомлюється вплив вкладень в персонал на кінцевий результат компанії. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів (що є особливо актуальною проблемою для українських фірм). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні.

Висновки. Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>
2. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvid-upravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvid-upravlinnya-personalom%20(3).pdf)
3. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf
4. 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

5. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>
6. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
7. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

REFERENCES:

1. Pohromska I.V. and Liashok N.Yu. (2010). "Foreign experience in personnel management", Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu, [Online], available at: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>
2. Moroz M.M. (2010). "Foreign experience in personnel management", Naukovi visnyk NLTU Ukrainy, [Online], no. 20.10, available at: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvid-upravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvid-upravlinnya-personalom%20(3).pdf)
3. Libus T. (2013). "Foreign experience in personnel management", VI Vseukrainska studentska naukovo-tehnicna konferentsiia «Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia» [All-Ukrainian student scientific and technical conference «Natural and Human Sciences. Topical issues»], Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia [Natural and Human Sciences. Topical issues], Ukraine, 2013, p. 62, available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnya_62.pdf.
4. Bazaliiska N.P. (2015). "World experience of personnel management of labour activity in countries with developed market economies", Innovatsiina ekonomika. Naukovo-vyrobnychi zhurnal, [Online], available at: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf.
5. Tkachenko A.M. (2015). "Foreign experience in the formation of human resources", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, [Online], no. 1, available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>.
6. Kulyk Ya.O., Chen N.O. (2015). "Domestic and foreign experience of personnel management", Visnyk Cherkaskoho universytetu, [Online], no. 12, available at: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>.
7. Romaniuk L.M. (2006). "Analysis of foreign experience in formation strategy of personnel development and its use at domestic enterprises", [Online], available at: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

Shostak L.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Eastern European National University*

Boloban Ye.O.

*Student,
Lesya Ukrainka Eastern European National University*

FOREIGN EXPERIENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT

Management systems used by domestic enterprises have shown their non-management systems used by domestic enterprises to show their imperfection and inefficiency, the consequences of which is a significant turnover of personnel, low productivity, the negative psychological climate in teams. Perfection and inefficiency, the consequences of which are a significant turnover of personnel, low productivity, negative psychological climate in teams. Accordingly, the consequences of such work are completely disappointing – the inefficient work of many enterprises, the timely implementation of the production plan, loss-making activity, and in some cases bankruptcy. Effective human resources management is at present the most important element of the management of the enterprise.

No organization will work concertedly if the management does not pay enough attention to the organizational structure of management, the system of motivation and social protection of workers. The work of the domestic economic school is unfortunately not always enough to adequately assess the problems of personnel management at individual enterprises, so we consider it expedient to conduct a comprehensive analysis, generalization and attempts to adapt foreign experience to the realities of the domestic economy.

In the domestic economy, there are a number of urgent problems that require an accelerated solution to them. A significant part of them is connected with the formation of effective personnel potential in the enterprises. However, this process should be carried out with minimal expense and maximization of profit. That is why it is worth using the experience of the advanced countries of the world, taking into account the national mentality, the realities of Ukrainian business, and the political situation.

The foreign practice of personnel management is aimed, first of all, at the formation of an efficiently working team, which, due to high motivation and professional analysts, will achieve high performance. That is why the foreign practice should be used at domestic enterprises but, at the same time, not to forget about many years of domestic experience and peculiarities of the political and economic situation.