

УДК 658.3:005.95/.96-027.63

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-28>**Мурзін Ю.С.**

здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти  
 Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
*Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад  
 "Міжрегіональна Академія управління персоналом"*  
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5265-5733>

**Murzin Iurii**

Applicant of the Third (Scientific) Level of Higher Education  
 Educational and Scientific Institute of Economic and Business Management  
*Private Joint-Stock Company "Higher education institution  
 "Interregional Academy of Personnel Management"*

## ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### FOREIGN PERSONNEL MANAGEMENT EXPERIENCE AT ENTERPRISES

Управління персоналом займає ключове місце в діяльності підприємства будь-якої форми власності та виду діяльності. Нестабільність та воєнний стан в країні, відсутність розвинутої законодавчої бази, відсутність цілісного методологічного підходу до формування кадрової політики – ці та багато інших проблем призводять до необхідності вивчення закордонного досвіду у сфері управління персоналом. Досвід різних країн у сфері управління персоналом, а особливо його розвитку, функціонування та формування системи є цінним прикладом для вдосконалення вітчизняних підприємств. На сьогоднішній день виділяють декілька систем управління персоналом і найпоширенішими між ними являються: японська, європейська та американська. Процес управління персоналом є складним та непередбачуваним, особливо в умовах воєнного стану країни (психологічний стан працівників, безпечні умови праці тощо). Запровадження системи управління персоналом, яка є ефективною в іншій країні є незавжди раціональним. Так, як запровадження має бути пристосованим до працівників даного підприємства та України взагалом, враховуючи традиції, ментальність нації та гуманізацію стосунків на підприємстві. Але як стимулюючий аспект, то деякі моменти, найкращі для працівників та підприємства, потрібно врахувати та запровадити.

**Ключові слова:** управління персоналом, японська, європейська та американська система, закордонний досвід, небезпечні умови, процес.

Personnel management occupies a key place in the activities of an enterprise of any form of ownership and type of activity. Instability and martial law in the country, the lack of a developed legislative framework, the lack of a holistic methodological approach to the formation of personnel policy - these and many other problems lead to the need to study foreign experience in the field of personnel management. The experience of different countries in the field of personnel management, and especially its development, functioning and formation of the system is a valuable example for the improvement of domestic enterprises. Today, several personnel management systems are distinguished and the most common among them are: Japanese, European and American. The process of personnel management is complex and unpredictable, especially in the conditions of martial law in the country (psychological state of employees, safe working conditions, etc.). The introduction of a personnel management system that is effective in another country is not always rational. Just as the introduction must be adaptable to the employees of this enterprise and Ukraine in general, taking into account traditions, the mentality of the nation and the humanization of relations at the enterprise. But as a stimulating aspect, some points that are best for employees and the enterprise need to be taken into account and implemented. Most developed countries put in the first place the skills of personnel that are relevant today, which help to develop more and become better. Among them: analytical thinking skills (critical, creative thinking), flexibility, initiative and commitment to modern information and communication technologies, a high level of teamwork, resilience and good communication skills. It has been established that in recent decades, considerable attention has been paid to the formation of a modern vision of effective enterprise management, through the transformation of approaches to personnel management. Using methods and approaches from other developed countries, despite the fact that this may be a completely different industry, and implementing them at domestic enterprises, taking into account digitalization and safety working conditions.

**Keywords:** personnel management, Japanese, European and American systems, foreign experience, hazardous conditions, process.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку економіки України викликають необхідність по-новому оцінити сукупність ресурсів, що їх використовує підприємство у своїй діяльності, включаючи і людські. Управління кадровим забезпеченням підприємств в умовах розвитку соціально орієнтованого суспільства вимагає врахування поряд зі фізичною здатністю працівників до праці також їх соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, можливостей щодо їх успішної інноваційної діяльності, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал кожного працюючого на підприємстві індивіда.

Управління персоналом є аспектом функціонування підприємств у всьому світі. Закордонний досвід у цій сфері демонструє різноманітні підходи та моделі, які можуть бути корисними для українських компаній. Важливо використовувати національні особливості та специфіку ринку праці при впровадженні нових моделей управління. Інтеграція кращих практик з іншими країнами може сприяти підвищенню ефективності роботи українських підприємств, покращенню мотивації працівників і загальному розвитку кадрового потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи дослідження щодо управління персоналом на підприємствах, можна зазначити, що і українські вчені і зарубіжні приділяють цьому питанню багато часу, так як це пов'язано з ефективним функціонуванням підприємства та держави. Вчені мають велику кількість наукових доробок. Серед українських вчених можна зазначити: Болодан Є.О. [5], Гордійчук А.І. [6], Дзямучич М.І. [6], Каліна І.І. [1], Косінський П.М. [6], Мельник Б.Ю. [1], Палій С.А. [1], Рудь Н.Т. [6], Сукрушева Г. [4], Хілуха О.А. [6], Шостак Л.В. [5], Шубала І.В. [6], Шубалий О.М. [6], Шуляр Н.М. [1]. Кожний науковий доробок має свої переваги та стимули для розвитку персоналу так і підприємства. Зарубіжні вчені не менше досліджують дану тематику та мають свій науковий спектр доробок: Vlayney С. [7], Combaudon С. [8], et Fouré-Joopen Н. [8], Peretti J.M. [9].

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати закордонний досвід управління персоналом на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день майже кожна країна може рекомендувати свою систему управління персоналом, яка для підприємств є ефективною та функціональною, але не кожна країна може сформувати систему управління персоналом в небезпечних умовах. Традиційно виокремлюють три найпопулярніші системи управління персоналом відповідно до моделей менеджменту. Одна з них це японська система управління персоналом, яка орієнтована на людський фактор (враховуючи специфічні риси національного характеру). Система управління японськими фірмами впливають зі стратегії, тобто з довгострокових цілей, обраної на певний період. Головна відмінність систем управління японських фірм від систем західних країн полягає не в конструктивній формі, а в системі взаємозв'язків, які відображають специфіку культури країни [2, с. 72].

В японській системі управління персоналу суворо дотримуються трудової дисципліни, а також вона направлена на командну орієнтацію, тобто окрема працівник розглядається у конкретній команді (групі,

колективі), де немає суперництва і кожен якісно виконує свої обов'язки. Але змагання всеодно існує, воно відбувається між командами за лідируючі позиції. Колективна психологія в японській системі управління персоналом є однією з її найсильніших сторінок. Це відображає національну особливість культури Японії, де цінується гармонія, співпраця і взаємоповага між членами колективу. Завдяки цьому вдається створити високий морально-психологічний клімат, який стимулює співробітників відчувати себе важливою частиною компанії. Такий підхід завдяки згуртованості, зниженню конфліктів і підвищенню загальної продуктивності. Крім того, в японських компаніях активно розвиваються командні методи прийняття рішень, наприклад, через наради та обговорення. Це дозволяє підтримувати думку всіх учасників процесу, що відчуває відповідальність за спільну справу та більше

Японці відповідально відносяться до комплектації персоналу на підприємстві. Перш за все, вони визначають у майбутнього працівника сильні та слабкі сторони і тоді підбирають для нього відповідне робоче місце. В них існує чіткий поділ працівників на: висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. В Японії кожна фірма дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Таким чином, кожна фірма формує для себе спеціаліста, орієнтуючись на довгострокове його використання [3, с. 56].

Охарактеризуємо етапи кар'єрного росту в японських компаніях:

1. Випробувальний термін (1-3 роки). Новий працівник проходить етап тестування, щоб компанія могла оцінити не тільки його знання, але й особистісні якості та адаптацію до робочого середовища. Складання додаткового іспиту, що дозволяє компанії перевірити реальну цінність освіти кандидата.

2. Підготовка до основної роботи (курси орієнтації, від 2 тижнів до 6 місяців). Працівники проходять спеціальні курси, де їх ознайомлюють з корпоративною культурою, внутрішніми процесами та стандартами роботи. Це також важливий етап для розвитку внутрішніх зв'язків. Протягом цього періоду проводяться перевірки та оцінки результатів роботи.

3. Основна кар'єрна траєкторія. Переведення між посадами та відділами (8–10 років). Протягом цих років працівник змінює різні посади, відділи та функції, що дозволяє йому отримати широкий досвід і добре знати компанію з різних боків. Це також включає стажування, закордонні відрядження, що є частиною розвитку компетенцій та міжнародного досвіду.

4. Досягнення віку 36 років. Після досягнення цього віку, компанія має достатньо даних для того, щоб ухвалити рішення про подальший розвиток кар'єри працівника.

За результатами оцінок може бути ухвалене одне з двох рішень: рух керівних кадрів: працівник може бути спрямований на шлях розвитку у напрямку керівних посад. Переорієнтація на роботу в апараті управління: або у функціональній сфері компанії, або на технічній чи адміністративній позиції.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. [4, с. 256]. Система оплати праці в японських підприємствах узгоджується з принципом довгострокового найму і її підвищення

відбувається відповідно до вислуги років. Цей елемент кар'єрної моделі характеризується так званої системи «старіння» працівників або «системи поколінь». Суть цієї практики полягає в тому, що після досягнення певного віку та досягнення найвищої зарплати працівник, як правило, йде у відставку, і його місце займає новий випускник навчального закладу. Це забезпечує:

1. Скорочення витрат на оплату праці. Коли працівники досягають певного віку (зазвичай після 55–60 років) та отримують високі зарплати через досвід і заслуги, компанія шукає способи скоротити витрати. Один із способів – це автоматичне заміщення досвідчених працівників молодими спеціалістами, які ще не мають великого досвіду і, відповідно, отримують набагато меншу зарплату. Випускники навчальних закладів, які починають кар'єру, отримують стартову зарплату, що є значно нижчою, ніж у досвідчених працівників, що дозволяє компанії підтримувати фінансову стабільність і знижувати витрати на персонал.

2. Оновлення поколінь у компанії. Цей підхід дозволяє постійно оновлювати робочі кадри, що в свою чергу допомагає підтримувати динамічність і адаптивність компанії. Молоді працівники вносять нові ідеї та сучасні навички, що є важливим для інновацій і розвитку компанії.

3. Утримання ієрархії та стабільності. У японських корпораціях існує чітка ієрархічна структура, де кожен етап кар'єрного зростання добре визначений. Керівництво і старші менеджери, що мають великий досвід, зазвичай поступово передають свої обов'язки молодшим колегам. Це дозволяє компаніям не тільки підтримувати стабільність у процесах управління, а й уникати «застою» або перевантаження старшими працівниками, яким вже важко адаптуватися до нових вимог або технологій.

4. Соціальна відповідальність і лояльність. У Японії велика увага приділяється соціальній відповідальності і підтримці «старших» працівників на етапах їхнього кар'єрного розвитку. Зокрема, для людей похилого віку передбачаються пенсійні програми та підтримка після відставки, що допомагає зберегти соціальну стабільність. Лояльність до корпорації відіграє важливу роль, адже навіть якщо працівник йде на пенсію, він часто залишається в команді компанії у вигляді консультанта або радника, що допомагає передавати знання і досвід молодим спеціалістам.

5. Динаміка поколінь і корпоративна культура. Водночас цей підхід сприяє збереженню корпоративної культури, яка передається від покоління до покоління. Молоді працівники, починаючи свою кар'єру, зазвичай проходять жорстку орієнтацію, де важливо освоїти не лише професійні навички, а й «моральні» норми компанії, включаючи етику, дисципліну та лояльність. Система надання відставки з віком дозволяє зберегти баланс між досвідом і молодістю в організації.

6. Потенційні негативні наслідки. Втрати знань: Перехід працівників на пенсію і заміщення їх новими спеціалістами може призвести до втрати досвіду, особливо якщо старші працівники не передали свій досвід чи не встигли створити систему наставництва. Зниження мотивації: Працівники, які намагаються просунутися на керівні посади, можуть відчувати невизначеність і нестабільність у кар'єрних перспективах, якщо є правило, що з віком настає необхідність відставки.

Цей підхід в японських корпораціях дозволяє підтримувати фінансову ефективність компанії через заміщення старших працівників молодими, але також вимагає ефективної передачі досвіду та створення механізмів підтримки для збереження корпоративної культури. Він є частиною більшої моделі управління, що орієнтована на стабільність і довгострокову лояльність працівників.

Особливості управління персоналом на підприємствах Японії, Америки та Європейського Союзу представлено на рис. 1.

Американські підприємства зазвичай приділяють велику увагу ретельному процесу відбору персоналу, оскільки вважають співробітників важливим активом для підвищення ефективності компанії. Основні критерії відбору на посаду включають:

1. Освіту – відповідний рівень знань, навичок та спеціалізації.
2. Практичний досвід – досвід роботи в аналогічних умовах або з аналогічними завданнями.
3. Навички та компетенції – спеціалізовані знання та вміння, які будуть необхідні для успішного виконання обов'язків.
4. Здатність працювати в команді – міжособистісні навички, комунікативність та вміння адаптуватися у колективі.

Процес відбору кандидатів включає різні етапи тестування (як технічних, так і психологічних аспектів), а також серію інтерв'ю. На завершальному етапі керівник компанії або відповідальний за прийом на роботу приймає рішення щодо найму, спираючись на результати всіх етапів відбору.

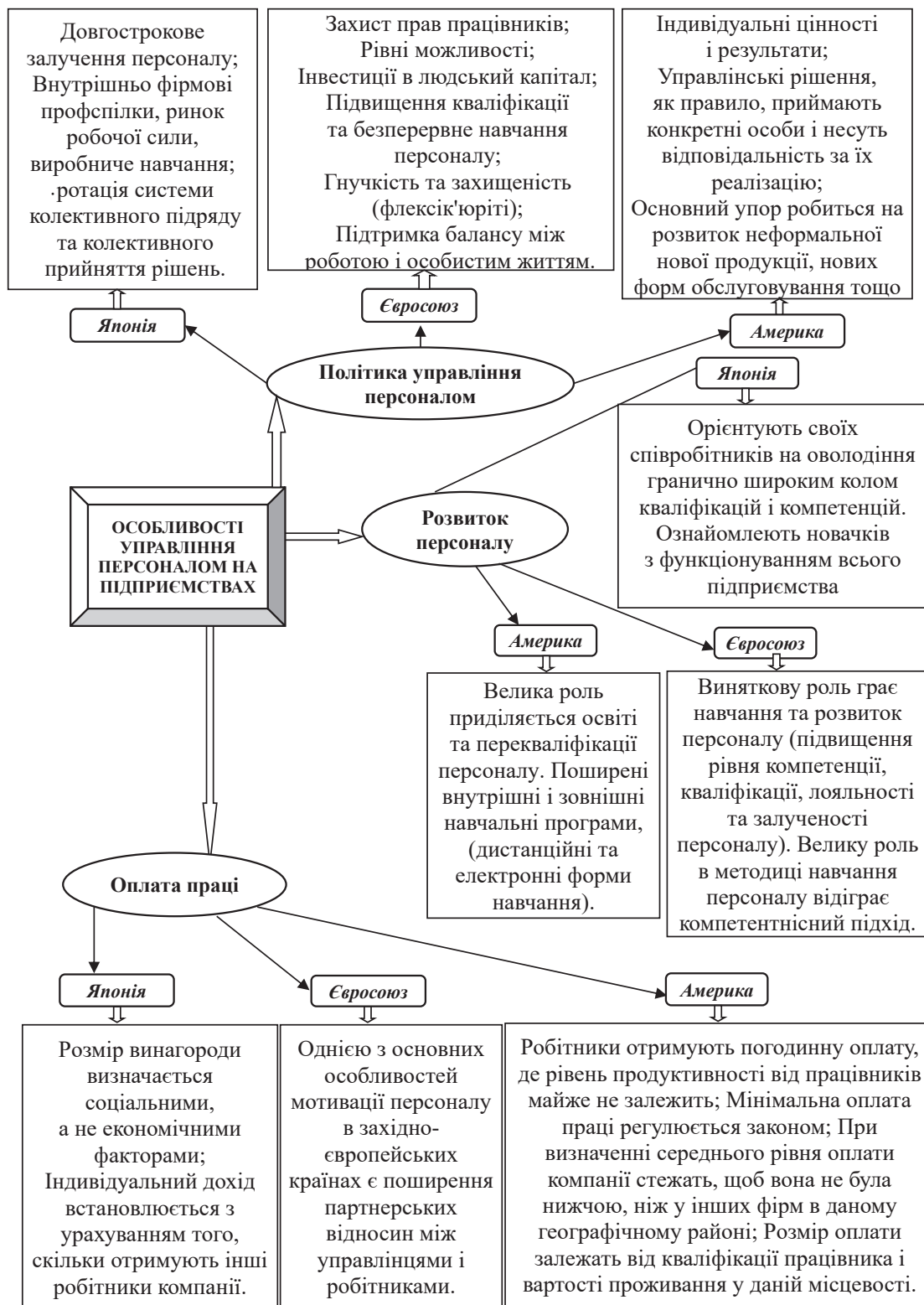
Політика управління персоналом у Європейському Союзі відрізняється певними характеристиками, які спрямовані на створення справедливого, інклюзивного та ефективного робочого середовища. Основними аспектами є соціальна орієнтованість, захист прав працівників і підвищена увага до розвитку людського капіталу.

Ключові елементи політики управління персоналом у країнах ЄС включають:

1. Захист прав працівників. У ЄС діють численні директиви та регламенти, що регулюють трудові відносини. Серед основних прав – право на безпечні умови праці, обмеження робочих годин, мінімальні стандарти зарплати, захист від дискримінації та право на відпочинок.
2. Рівні можливості. Європейська політика сприяє забезпеченню рівних можливостей незалежно від статі, раси, релігії, віку чи інших ознак. Це виражається у підтримці гендерної рівності, боротьбі з дискримінацією на робочому місці та сприянні працевлаштуванню людей з інвалідністю.

3. Інвестиції в людський капітал. Підвищення кваліфікації та безперервне навчання персоналу вважаються пріоритетом. Численні програми ЄС, такі як Erasmus+ та Європейський соціальний фонд (ESF), спрямовані на розвиток професійних навичок, освіту та адаптацію працівників до змін на ринку праці.

4. Гнучкість та захищеність (флексі'юриті). Концепція флексі'юриті об'єднує гнучкість на ринку праці та соціальний захист. Це передбачає можливість для роботодавців легко адаптуватися до змін, одночасно забезпечуючи працівникам високий рівень захищеності та можливість перекваліфікації.



**Рис. 1. Особливості управління персоналом на підприємствах Японії, Америки та Європейського Союзу**

Джерело: систематизовано автором на основі [1–4]

5. Підтримка балансу між роботою і особистим життям. Європейська політика активно сприяє гнучким графікам роботи, можливостям дистанційної роботи, а також наданню декретних відпусток та інших соціаль-

них гарантій для забезпечення гармонії між роботою та особистим життям.

6. Залучення працівників до процесу прийняття рішень. Європейські підприємства часто використовув-



ють модель партисипативного управління, де працівники мають право брати участь у прийнятті важливих рішень, що сприяє покращенню морального клімату і мотивації працівників.

Політика управління персоналом у ЄС спрямована на створення умов, за яких працівники мають можливість розвиватися професійно, захищені від можливих ризиків, і можуть досягти балансу між роботою і життям, що робить ринок праці привабливим та конкурентоспроможним.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що світовий досвід управління персоналом має велике значення для працівників підприємств. Впровадження новітньої техніки і сучас-

них технологій вимагатиме підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, в свою чергу, керівництву підприємств потрібно буде впроваджувати нові методи управління персоналом.

Лише комплексний підхід з використанням сучасного зарубіжного досвіду дозволить оптимізувати механізми здійснення процесу управління персоналом на підприємствах та забезпечити його більшу ефективність. Тому ми вважаємо, що для кожного українського підприємства, в залежності від форми власності, структури та чисельності, повинна розробитися своя модель системи управління персоналом, яка буде функціональною та принесе фінансові результати підприємству.

#### Список використаних джерел:

1. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: Монографія. Київ : Інтерсервіс, 2024. 232 с.
2. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
4. Сукрушева, Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2021. № (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>
5. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99.
6. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
7. Blayney C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*. 2008. № 2(1). P. 59–71.
8. Combaudon, C. et Fouré-Joopen, H. L'amélioration de la qualité du management comme facteur d'implication et de fidélisation du personnel des EPHAD en milieu rural. Cas de 3 recherche-interventions. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2020. No. 139(4). P. 169–196. DOI: <https://doi.org/10.3917/resg.139.0169>
9. Peretti J.M. Ressources humaines. Editions Vuibert. 2011. 290 p.

#### References:

1. Kalina I. I., Shulyar N. M., Melnyk B. Yu., Paliy S. A. (2024) Upravlinnia kadrovym zabezpechenniam diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Management of personnel support for the activities of agricultural enterprises]: Monograph. Kyiv: Interservice. p. 232. (in Ukrainian)
2. Martynenko M. M. (2005) Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk [Fundamentals of management: textbook]. Kyiv: Karavela, 496 p. (in Ukrainian)
3. Mykhaylova L. I. (2007) Upravlinnia personalom navch. posib [Personnel management: teaching manual]. Kyiv: Center for Educational Literature, p. 248. (in Ukrainian)
4. Sukrusheva, G. (2021) Adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu modelei motyvatsii yak efektyvnoho instrumentu upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Adaptation of foreign experience of motivation models as an effective tool for managing the organization's personnel in modern conditions]. *Economy and Society*, no. (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52> (in Ukrainian)
5. Shostak L. V., Bolodan E. O. (2018) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Azov Economic Bulletin*. is. 3(08), pp. 94–99. (in Ukrainian)
6. Shubalyi O. M., Rud N. T., Gordiychuk A. I., Shubala I. V., Dzyamulych M. I., Khilukha O. A., Kosinsky P. M. (2023) Personnel management: textbook. 2nd ed., revised and supplemented. Lutsk: LNTU, p. 414. (in Ukrainian)
7. Blayney C. (2008) Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*. no. 2(1). pp. 59–71.
8. Combaudon, C. et Fouré-Joopen, H. (2020) L'amélioration de la qualité du management comme facteur d'implication et de fidélisation du personnel des EPHAD en milieu rural. Cas de 3 recherche-interventions. *Recherches en Sciences de Gestion*, no. 139(4), pp. 169–196. DOI: <https://doi.org/10.3917/resg.139.0169>
9. Peretti J. M. (2011) Ressources humaines. Editions Vuibert, p. 290.