

В. В. Джинджоян,
д. е. н., доцент, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"
ORCID ID: 0000-0003-0296-4092

К. О. Бережна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, 2 курсу, спеціальності "Туризм",
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"
ORCID ID: 0000-0001-9517-9186

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.36

ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

V. Dzhyndzhoian,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro University of the Humanities
K. Berezhna,
Applicant of the second (master's) level of higher education, 2th year,
specialty "Tourism", Dnipro University of the Humanities

EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES IN MANAGING PERSONNEL OF ENTERPRISES OF HOSPITALITY

У статті визначено основні моделі управління персоналом, що мають місце у міжнародному менеджменті й знаходять власну реалізацію в індустрії туризму та гостинності. Проаналізовано досвід зарубіжних країн щодо управління персоналом підприємств сфери гостинності з метою формування пропозицій для подальшого розвитку сфери гостинності України та підвищення конкурентоспроможності національних суб'єктів господарської діяльності гостинності в умовах інтеграції української економіки у світове господарство. Знайдено відмінності вітчизняної моделі управління персоналом готельних підприємств від закордонних та виявлено недоліки у запроваджених моделях, що негативно впливають на роботу підприємств сфери гостинності всередині нашої країни та на підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Доведено, що традиційні підходи до формування персоналу для підприємств сфери гостинності не повною мірою забезпечують якісний склад працівників. Запропоновано застосування сучасних методів підбору кадрів готельних підприємств, у тому числі управлінців шляхом розширення джерел та підвищення рівня кваліфікації власного персоналу.

The article defines the main models of personnel management that occur in international management and find their own implementation in the tourism and hospitality industry. Among them, a classic Japanese model is identified, which consists in a flexible group responsibility system for the final results of the work, stimulating workers and the system of bonds on the horizontal level. An American model, which is based on automation of working processes and assessing personnel merit, is also considered. The European model is disclosed through research of approaches to personnel management in Germany, France and Italy. The experience of foreign countries on the management of personnel of enterprises in the sphere of hospitality in order to form proposals for further development of the sphere of hospitality of Ukraine and increasing the competitiveness of national

actors of economic activity of hospitality in the context of the Ukrainian economy integration into the world economy. The differences in the domestic model of hotel business staff management from foreign and revealed shortcomings in introduced models, which negatively affect the work of hospitality enterprises within our country and to increase competitiveness internationally. It is proved that the traditional approaches to the formation of staff for hospitality enterprises do not fully provide a qualitative composition of employees. The use of modern methods is proposed. Selection of hotel enterprises, including managerial composition, must be carried out by expanding sources of their selection. This offers the formation of staff from external sources (labor market, other enterprises, etc.); through state employment services; to use the services of commercial employment enterprises; Apply contact audiences and protections through authoritative recommendations from the outside, as well as to establish a system of concluding contracts between enterprises of the industry of tourism and hospitality and higher, medium and vocational and professional educational institutions of the country and the world. Among proposals, it is proposed to establish a mechanism for increasing the skill level of existing staff.

Ключові слова: гостинність, індустрія гостинності, сервісне обслуговування, модель управління, управління персоналом.

Key words: hospitality, hospitality industry, service, model management, personnel management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останнім часом професійно підготовлений персонал у сфері гостинності дозволяє задовольнити сучасному туристові запропонувавши широкий спектр сервісних послуг при високої якості обслуговування, що підвищує рівень конкурентоспроможності готельного комплексу в жорсткому конкурентному середовищі. Управління персоналом є складовою управління всіх сучасних підприємств. Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві. До сучасних концепцій систем управління персоналом належать принципи та методи адміністративного управління, всебічний розвиток особистості, а також системи управління персоналом, що ґрунтуються на теорії людських відносин. Управління персоналом у сучасних умовах зводиться до наступного: зважаючи на те, що вся діяльність підприємства спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку, і що зазначеного можна досягти завдяки забезпеченню підприємства високопрофесійним штатом працівників — особистість виступає джерелом доходу підприємства. Серед факторів, що визначають успішність ведення бізнесу, першорядне значення набувають людські ресурси, що складають основне джерело економічного зростання підприємства. Уважаємо, що у наш час управління персоналом підприємств сфери гостинності потребує удосконалення та системності, зокрема, у підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу. З погляду на посилення позицій національних готелів на ринках туристичних послуг для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії гостинності, доцільним є ефективно застосування досвіду зарубіжних країн у менеджменті. При цьому слід зважати на специфіку та особливості українських підприємств, враховувати ментальність українців. Сучасний турист вимагає найвищий рівень обслуговування. Тільки це дозволить готельному підприємству залучити як найбільше відвідувачів.

Будь-яка сфера економіки нашої країни потребує структурованого підходу і поєднання власних елементів у єдиний механізм. І сфера туризму та гостинності не є винятком. Це актуалізує дослідження світового досвіду розвитку готельного господарства з метою посилення позицій національних готелів на ринках туристичних послуг для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії гостинності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню питань щодо регулювання туристичної галузі приділяється багато уваги у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Учені-дослідники неодноразово зверталися до питань управління персоналом, зокрема, до найбільш значних досліджень, відносимо наукові праці В.В. Близнюка, Д.П. Богині, О.А. Грішньої, А.М. Колота, О.Ф. Новікової, В.М. Петюха, А.А. Чухно, 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 Проблеми, що стосуються оцінки якості роботи персоналу, досліджували В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, І. Гіленко, А. Гриценко, В. Данюк, Т. Деткевич, О. Дубілет, О. Єськов, В. Іванкевич, В. Лагутін, Є. Лібанова, В. Мандебура, В. Савельєв, Ф. Хміль, Б. Холод, В. Чернов та інші. Однак зміни, що відбуваються в управлінні персоналу на сучасному етапі, вимагають порівняльного аналізу та оцінки зарубіжного досвіду основних напрямів удосконалення шляхів управління персоналом, вичленуванню найефективніших методів управління, що дозволить кадровому менеджменту втілювати у практику діяльності найбільш прогресивні світові тенденції адміністрування.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз закордонних моделей управління персоналом, досвіду зарубіжних країн щодо розвитку готельних підприємств на шляху формування про-

позицій стосовно майбутнього функціонування сфери гостинності України та покращення конкурентних позицій в умовах інтеграції української економіки у світове господарство.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гостинність — народна традиція з любов'ю та повагою приймати і частувати гостей; також готовність, бажання приймати гостей і пригощати їх; сама церемонія гостинного приймання кого-небудь; ще імператор Маврикій (VI ст.) пише: "Слов'яни сердечні до чужинців, гостять їх у себе і дружньо проводять їх з місця на місце, куди їм треба [2]. А коли через недбальство господаря стане гостеві яка кривда, то проти такого господаря озброюється його сусід, бо кривда для чужинця, то безчестя для всіх"; Ібн-Русте (X ст.) пише про русів, що ті шанують чужинців і ласкаво з ними поводяться, а коли гості вдаються під їхню опіку, боронять їх від усякої пригоди; історик Гельмольд (XII ст.) пише, що "немає народу првітнішого від слов'ян через їх гостинність" [2, с. 151—152].

Сучасна індустрія гостинності базується на створенні комплексу заходів і сервісних пропозицій, якій не тільки залучає туристів і мандрівників, а й створює цілісну програму обслуговування щодо надання клієнту умов домашнього затишку та створення обстановки, що максимально відповідає його запитам і вимогам.

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [5]. Ефективне управління персоналом повинно допомагати організації забезпечувати її компетентними кадрами як і на разі, так і у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності управління вітчизняних підприємств сфери гостинності необхідно знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах, що з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток, а усе зазначене може бути досягнуто, якщо враховувати зарубіжний практичний досвід щодо розв'язання проблем, пов'язаних з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу.

У наш час науковці дослідники зазначеної проблематики виділяють такі основні моделі міжнародного менеджменту:

1. Класична японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Водночас, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. За рахунок визначення здібностей і характерних особливостей працівника, Така система передбачає призначення на посади, визначення переліку службових обов'язків і повноважень (включаючи оснащення робочого місця) шляхом першочергового вивчення особливостей працівника, його сильних та

слабких сторін. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих). Усі працівники під 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]. Японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. За Н. Базалійською японська "...система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою та самоконтрольованою..." [4].

Японська практика найму персоналу також заслуговує на особливу увагу. По-життєва робота надихає на відданість працівників та лояльність, які у свою чергу генеруючи покращують власну роботу. По-життєва зайнятість також призводить до зменшення темпів обороту для компанії, що означає, що талант підтримується в межах компанії, тому компанія отримує прибуток від інвестицій у людські ресурси [10].

2. Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Не є таємницею, що такі речі, як успіх компанії, ефективність пошуку, набору кандидатів, мотивацію та залучення працівників залежать від роботи фахівця з персоналу. Робота менеджерів з персоналу в американських компаніях стоюється багатьох важливих завдань та є досить рутинною. Від того, як співробітник HR буде справлятися з документацією та адміністративними завданнями, залежить можливість полегшити життя для своїх співробітників. Сьогодні багато компаній вже мають готове програмне рішення для автоматизації робочих процесів у підрозділах HR, але оновлення існуючої функціональності є невід'ємною частиною зростання та розвитку цих компаній. Звичайно, є деякі функції за замовчуванням: база даних працівників, фінансовий менеджмент для заробітної плати, вихідні та управління святами тощо. Проте, крім цієї мінімальної функціональності, зростаючі американські компанії часто потребують більш розвинених можливостей, наприклад, пов'язаних з оцінкою продуктивності та пошуку нових перспективних працівників. І це пояснює зростаючу потребу в нових функціях системи HR. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників. Останнім часом в американських компаніях поширюється система "Pay for Performance". Широке поширення в останні роки отримала. Впровадження моделі компенсації заробітної плати на робочому місці збільшує мотивацію та продуктивність серед працівників. У цій моделі вони отримують більше плати, коли вони відповідають або перевищують цілі продуктивності, встановленими керівниками або компанією. Оплата за виконання, також називають платою, пов'язаною з продуктивністю, відноситься до програм компанії, які платять працівникам, виходячи з того, як вони виконують свою роботу. Компанії, що використовують ініціативи платників, зазвичай забезпечують управлінські принципи, які пояснюють, яка поведінка чи результати оцінки результатів призводять до збільшення плати. Наприклад, щоб отримати додатковий платіж,

Таблиця 1. Порівняння систем управління персоналом

Особливості управління персоналом в зарубіжних країнах	Особливості управління персоналом в Україні
Японія – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми	Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації
США – 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	Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом
Німеччина – 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.	Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал
Франція – використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії. Використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії	Розглядає діючий кадровий потенціал організації. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу
Великобританія – 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	Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал
Італія – на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних районах діє система добору 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	Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом

працівники повинні зробити більше продажів або надавати більше сервісних послуг [3].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Оплата за продуктивність вирівнює компенсацію працівників з їхніми внесками на роботі, тому вони будуть виробляти більше, щоб отримати більше заробітної плати. Часто ви окреслите цілі, які ви хочете, щоб вони зустрілися протягом певного періоду, що також може також підвищити ефективність, оскільки працівники намагаються завершити більше завдань за менший час. Ця додаткова продуктивність призводить до більшої кількості доходів як для самих працівників, так і для самої компанії [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 керує по-

дальшим рухом даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для підвищення кваліфікації (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].

3. Європейська модель. Л. Шостак та Є. Болодан виокремлюють своєрідність системи 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



Рис. 1. Основні джерела формування персоналу індустрії гостинності

запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Іншими словами, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідним профілем роботи працівника, програмам стажування; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції, як правило, 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 [9].

У своєму дослідженні М.М. Мороз зазначає, що у Франції підготовці персоналу приділяються високі зусилля, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. За таких обставин, просування по службі тісно взаємопов'язано з перепідготовкою та підвищенням рівня знань, навчання всіх працівників за програмою "Психологія спілкування"; тут має місце постійне інформування працівників про діяльність підприємства, про вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [5]. У південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. Тут подекуди має місце система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків тощо. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [5].

Отже, беручи до уваги викладене вище, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом на підприємстві, яка зводиться до:

- забезпечення підприємства кадрами;
- ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- постійний професійний і соціальний розвиток наявного персоналу на підприємстві.

Указані вище, позитивні тенденції процесу управління персоналом, що мають місце на підприємствах за кордоном, безумовно, варто використовувати вітчизняними підприємствами, зокрема сфери гостинності, на практиці. З метою узагальнити досвід щодо управління персоналом на підприємстві у різних країнах світу, нами складено таблицю про особливості моделей управління, яка додається до нашого дослідження (табл. 1).

Наявна практика роботи в сфері управління персоналом в Україні, на нашу думку, 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 персоналом 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 невирішених проблем, останнім часом, положення в галузі національного менеджменту змінюється на краще. Однак на більшості підприємств України є 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. Попри усе, вважаємо, що зміни в управлінні персоналом є вимогою часу, адже за твердженням фахівців з менеджменту, в сучасному світі людські ресурси — єдина значуща конкурентна перевага для будь-якого підприємства.

З урахуванням сучасних підходів до управління персоналом у світовому бізнесі, при традиційному формуванні персоналу на підприємствах сфери гостинності, на нашу думку, слід вдаватися до реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах із проведенням таких заходів (рис. 1):

- перехід від чисто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- формувати персонал з необхідною кваліфікацією та здібностями;
- дбати про максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей шляхом створення можливостей для навчання та постійного їх розвитку;
- стимулювати розвиток атмосфери співробітництва та взаємної довіри;
- створювати клімат, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;
- створювати умови для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- здійснювати такий підхід до управління персоналом, що ґрунтується на піклуванні про людей тощо.

ВИСНОВКИ

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно функціонуючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах сфери гостинності, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації в нашій країні. Беручи до уваги досвід зарубіжних країн управління персоналом підприємств сфери гостинності, можна зробити деякі узагальнення. Це стосується пошуку особистих якостей працівників; формування відповідних умов для їх роботи; достойної оплати праці; надання можливості підвищення власної кваліфікації й оволодіння спорідненими професіями, а у подальшому — кар'єрному зростанню. Підсумком таких перетворень стане не тільки вмотивованість персоналу, а й висока якість надання сервісних послуг і задоволення гостей.

Література:

1. 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>
2. Жайворонок В.В. Знаки української етнокультури: Словник-довідник. К.: Довіра, 2006. С. 151—152.
3. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. № 12. С. 70—75.
4. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання". URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>
5. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.10. С. 189—194.
6. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економіч-

ного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua>

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>
8. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. № 1. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua>
9. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3 (08). URL: <http://inneco.org/article/view>
10. Powell, M. (2016), Human resource management practices in Japan. Merici. Vol. 2. Pp. 77—90.

References:

1. Bazaliiska, N. (2015), "World experience of personnel management of labour activity in countries with developed market economies", *Innovatsiina ekonomika*, [Online], available at: <http://elar.khnu.km.ua> (Accessed 25 Dec 2021).
 2. Zhayvoronok, V. (2006), *Znaky ukrains'koi etnokul'tury: Slovnyk-dovidnyk* [Signs of Ukrainian ethnoculture: Dictionary], Dovira, Kyiv, Ukraine, pp. 151—152.
 3. Kulik, Y. Chen, N. (2015), "Domestic and foreign experience in personnel management", *Visnyk Cherkas'koho universytetu*, vol. 12, pp. 70—75.
 4. Libus, T. (2013), "Foreign experience in personnel management", *Zbirka dopovidej na VI Vseukrainska studentska naukovo-tekhnichna konferentsiia "Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia"* [All-Ukrainian student scientific and technical conference "Natural and Human Sciences. Topical issues"], Ternopil National Technical University, Ternopil, Ukraine, available at: <http://elartu.tntu.edu.ua> (Accessed 25 Dec 2021).
 5. Moroz, M. (2010), "Foreign experience in personnel management", *Naukovyi visnyk NLTU*, vol. 20.10, pp. 189—194, [Online], available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/189_Moro.pdf (Accessed 25 Dec 2021).
 6. Pohromska, I. and Liashok, N. (2010), "Foreign experience in personnel management", *Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu*, [Online], available at: <http://ea.donntu.edu.ua> (Accessed 25 Dec 2021).
 7. Romaniuk, L. (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> (Accessed 25 Dec 2021).
 8. Tkachenko, A. (2015), "Foreign experience in the formation of human resources", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, [Online], vol. 1, available at: <http://dspace.nbu.gov.ua> (Accessed 25 Dec 2021).
 9. Shostak, L., and Bolodan, E. (2018), "Foreign experience in personnel management", *Priazovsky Economic Bulletin*, vol. 3(08), available at: <http://inneco.org/article/view> (Accessed 25 Dec 2021).
 10. Powell, M. (2016), "Human resource management practices in Japan", *Merici*, Vol. 2, pp. 77—90.
- Стаття надійшла до редакції 14.01.2022 р.*