

- for Domestic Industrial Enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 52 (2015): 163-172. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_52\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_27)
- "Ekonomicnyi slovnyk" [Economic Dictionary]. [http://yandex.ua/yandsearch?text=http%3A%2F%2Fabc.informbureau.com%2Fhtml%2Ffoicssenoaiiue\\_iaoaieci.html&clid=1959251&lr=28539&msp=1](http://yandex.ua/yandsearch?text=http%3A%2F%2Fabc.informbureau.com%2Fhtml%2Ffoicssenoaiiue_iaoaieci.html&clid=1959251&lr=28539&msp=1)
- Kalycheva, N. Ye. "Perevahy zaliznychnoho transportu na rynku transportnykh posluh" [Advantages of Railway Transport in the Market of Transport Services]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 3 (2013): 137-146. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13050/1/Каличева.pdf>
- Kalycheva, N. Ye., Melnyk, O. A., and Rublyov, O. V. "Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na zaliznychnomu transporti v suchasnykh umovakh" [Features of the Formation of a Quality Management System in Railway Transport in Modern Conditions]. *Naukovi ohliad*, no. 4 (2018). <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13059/1/Kalicheva.pdf>
- Kirdina, O. H. "Yakist posluh yak faktor konkurentospromozhnosti zaliznychnoi kompanii" [Quality of Services as a Factor of Railway Company's Competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 40 (2012): 163-165. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8944/1/Kirdina.pdf>

- Kopytko, V. I. "Marketynhovi doslidzhennia zaliznychnykh perevezhen yak peredumova efektyvnoho menedzhmentu" [Marketing Research of Railway Transportation as a Prerequisite for Effective Management]. *Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu*. Lviv, 2006. 150-151.
- Kucheruk, H. Yu. *Yakist transportnykh posluh: upravlinnia, rozvytok ta efektyvnist* [Quality of Transport Services: Management, Development and Efficiency]. Kyiv: DETUT, 2011.
- Shapoval, M. I. *Menedzhment yakosti* [Quality Management]. Kyiv: Znannia, 2006.
- Tokmakova, I. V. "Kontseptsiia zabezpechennia harmoninoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy" [Concept of Balanced Development of Railway Transport of Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 11 (2015): 38-43. [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2015/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2015/8.pdf)
- Ustenko, M. O., and Ivashkevych, V. S. "Lohistychni tekhnolohii yak faktor zabezpechennia yakosti obsluhovuvannia spozhyvachiv transportnykh posluh" [Logistic Technologies as a Factor of Providing Quality Service for Consumers of Transport Services]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 61 (2018): 95-102. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127713>

УДК 65.050:331.108 (075) (477)

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-390-396>

## ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

©2023 ЗВАРИЧ О. І., КОГУТ Н. О.

УДК 65.050:331.108 (075) (477)

JEL: M12

### Зварич О. І., Когут Н. О. Еволюція моделей управління персоналом: від теорії до практики в сучасному підприємстві

Ця стаття присвячена еволюції моделей управління персоналом від їхньої появи до використання на практиці. Із використанням системного та синергетичного підходів, методів аналізу та синтезу, дедукції та індукції, історичного, компаративного і контент-аналізу з'ясовано, що дослідження розвитку моделей дає можливість зрозуміти їх вплив на організаційну культуру й ефективність управління. Також воно дозволяє виокремити ключові особливості даних моделей і тенденції їх розвитку. Дане дослідження дає можливість формувати більш ефективні підходи до організаційного управління в сучасному економічному середовищі. Водночас встановлено, що управління персоналом – це невід'ємна складова загальної теорії управління сучасними підприємствами – менеджменту, адже воно – не тільки окрема функція, а й основний елемент успішної стратегії керівництва. Отже, розглядаючи погляди різних наукових шкіл на роль людини в економічній системі, у тому числі в компанії, можна виокремити три підходи до наукових досліджень феномену управління: гуманітарний, економічний і організаційний. Для з'ясування цих процесів у даній роботі проаналізовано три найвідоміші моделі менеджменту персоналу: американська, європейська та японська із виділенням їхніх сильних і слабких сторін і розкриттям впливу цих систем на управління людськими ресурсами. Автори статті намагаються виявити можливу синергію між вказаними моделями, враховуючи те, що кожна з них має чимало сильних сторін. З огляду на те, що ці моделі є різними, стаття дозволяє зрозуміти, як вони стимулюють професійний розвиток працівників та збільшують успішність підприємства. Також дане дослідження може бути корисним для тих, хто формує стратегію управління персоналом у різних секторах економіки, підвищуючи цим конкурентоспроможність підприємства та його стабільний розвиток.

**Ключові слова:** модель, моделювання, персонал, менеджмент, управління, управління персоналом і його ефективність, модель управління, стратегія.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Зварич Олена Ігорівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку та оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

**E-mail:** [lenu\\_zl@ukr.net](mailto:lenu_zl@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-8298-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58512969400>

**Когут Назарій Олегович** – аспірант кафедри економічної кібернетики, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)  
E-mail: nazarii.kohut.22@pnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4541-7327>

UDC 65.050:331.108 (075) (477)

JEL: M12

**Zvarych O. I., Kohut N. O. Evolution of Personnel Management Models: From Theory to Practice in Modern Entrepreneurship**

This article is devoted to the evolution of personnel management models from their emergence to their use in practice. Making use of system and synergetic approaches, methods of analysis and synthesis, deduction and induction, historical, comparative and content analysis, it is found that the study of the development of models allows to understand their impact on organizational culture and management efficiency. It also helps to single out the key features of these models and tendencies in their development. The present study makes it possible to form more effective approaches to organizational management in the modern economic environment. Also, it is determined that personnel management is an integral part of the general theory of management of modern enterprises, because it appears not as a separate function, but as the main element of a successful management strategy. Thus, considering the views of different scientific schools on the role of a person in the economic system, including in a company, it is possible to distinguish three approaches to scientific research of the phenomenon of management: humanitarian, economic, and organizational. To clarify these processes, this paper analyzes the three most well-known models of personnel management: American, European, and Japanese, highlighting their strengths and weaknesses and disclosing the impact of these systems on human resource management. The authors of the article try to identify possible synergies between these models, given that each of them has a number of strengths. Given that these models are different, the article allows us to understand how they stimulate the professional development of employees and increase the success of the enterprise. Furthermore, this study can be useful for those who form a strategy for management of staff in various sectors of the economy, thereby increasing the competitiveness of the enterprise and its stable development.

**Keywords:** model, modeling, staff, management, management of staff and its efficiency, management model, strategy.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Zvarych Olena I.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: lena\_zl@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-8298-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=58512969400>

**Kohut Nazarii O.** – Postgraduate Student of the Department of Economic Cybernetics, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (57 Shevchenka Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: nazarii.kohut.22@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4541-7327>

У сучасному ринковому економічному середовищі теоретичні концепції управління стабільно розвиваються, але зростає і складність відповідних бізнес-процесів, які потребують постійного аналізу та вдосконалення у використанні різних моделей управління. Існує і деяка диспропорція між теоретичними моделями та їх застосуванням безпосередньо на практиці, на що впливають такі *основні чинники*: надто швидкі зміни в економічному середовищі та нерозуміння реальної ситуації. У цьому контексті розрив між теорією та практикою створює певні ризики для ефективної діяльності будь-якого підприємства. Адаже швидкі зміни формують певну нестабільність, яка, своєю чергою, ускладнює використання теорії у практиці, оскільки теорії часто базуються на стабільних умовах. Отже, виникає потреба в дослідженні процесу використання теоретичних моделей на практиці [1].

Еволюцію моделей управління досліджували як і зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких виділимо таких, як О. Демченко, Л. Глущенко, І. Зварич, О. Зварич, Й. Ситник, Т. Харченко, Ф. Хміль, Л. Шостак, які підкреслюють актуальність і важливість досліджуваної проблеми й те, що персонал – один із найважливіших чинників успішного ведення бізнесу, від якого залежать результати роботи підприємства.

У сучасному менеджменті еволюція моделей управління має свої *особливості*, які вимагають подальших системних досліджень. Це передовсім: *інновації в моделях управління*: динамічний розвиток економічного середовища вимагає їхнього постійного оновлення; *оцінка ефективності моделі*: неефективність у її критеріях може бути істотною проблемою, тож це питання потребує подальшого дослідження; узгодження теорії та практики: іноді теоретична модель менш дієва через те, що не враховуються особливості тієї чи іншої ситуації.

Головною *метою* цієї роботи є детальний аналіз основних стадій розвитку різних теоретичних моделей та їхньої ефективності на практиці. Основні завдання статті включають:

- ✦ *характеристику наявної взаємодії теорії та практики*: дослідження того, наскільки аналізовані теоретичні моделі є ефективними у процесі їх використання в реальному бізнес-середовищі;
- ✦ *огляд еволюції моделей*: характеристика основних етапів розвитку моделей управління з основним акцентом саме на ключових змінах і тенденціях у цій сфері.

На початкових етапах розвитку людства конкретних моделей управління не існувало – були винятково найзагальніші принципи, які стосувалися керуванням людьми. Організаційні структури створювалися на основі потреб у розв'язанні наявних проблем, які в подальшому давали потужний поштовх у розвитку різних моделей управління [1; 4].

Управління персоналом є невід'ємною складовою загальної теорії управління сучасними підприємствами – менеджменту, а започаткування науки управління персоналом обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не тільки на його матеріальні складові, а й на людину, на вдосконалення її інтелекту, культури мислення, творчих здібностей, створення духовних і матеріальних передумов для її всебічного цілісного розвитку [2; 6].

Отже, систематизуємо найголовніші етапи розвитку теорії управління персоналом.

Підсумовуючи погляди різних наукових шкіл на роль людини у відповідній економічній системі, зокрема в компанії, можна виділити три підходи до наукових досліджень: *гуманістичний, економічний і організаційний*.

За *гуманістичного підходу* було сформульовано концепцію управління людьми, відповідно до якої виховання, освіта та професійні вміння є справжнім капіталом, із яким працівник вступає у виробничі процеси. *Стрижнем теорії інвестицій у людський капітал* є взаємозв'язок між інвестиціями в нього та економічний розвиток, позаяк він нагромаджується та використовується впродовж життя індивіда [4, с. 212], тобто цей підхід сформулював думку, що людина – це не просто частина якого-небудь виробництва, а актив, який своїм розвитком може поліпшити ефективність і прибутковість бізнесу [1; 7]. Даний підхід може бути основою взаємодії працівника та організації, адже їхній спільний розвиток приведе до успіху самої організації. Також більш вмотивовані ті працівники, які відчують підтримку у своєму професійному розвитку.

Сподвижники *економічного підходу* обґрунтували нову концепцію – *управління трудовими ресурсами*, у якій замість людини розглядається лише праця як найбільша цінність кожного із працівників, вимірюючи її *заробітною платою та затратами робочого часу*. Її основоположниками стали такі американські вчені та інженери, як Генрі Гантт, Ліліан і Франк Гілбрети і Фредерік Тейлор, які належать до школи наукового управління, а отже, основну увагу в менеджменті персоналу звертають на *раціоналізацію праці* [4, с. 210]. До цього підходу і належать два перші етапи розвитку науки управління персоналом [1]. Даний підхід допоміг створити контроль виробничих процесів, проте більшість науковців погоджуються з тим, що він не враховує індивідуальних особливостей працівників, що, своєю чергою, знижує мотивацію та відданість свої справі працівника.

Представники *організаційного підходу* вважають, що у менеджменті персоналу важливо правильно сформулювати адміністративні механізми – такі, як відповідальність, методи, повноваження та принципи. У цьому підході розпочали відокремлювати соціальні та фізіологічні потреби, серед яких бажання працівника самореалізуватися, тобто його основна суть полягала у виконанні завдання підприємства та задоволенні потреб персоналу. Яскравими представниками цього підходу були Гаррінгтон, Емерсон, Ліндал Урвік та Макс Вебер, якими і створювались перші моделі управління персоналом [3; 8]. Тобто в даному підході вже починають враховуватися індивідуальні бажання працівників, а не тільки потреби підприємства. Створюється певний баланс між потребами персоналу та цілями організації, що, своєю чергою, збільшує ефективність діяльності підприємств.

Еволюцію теорії управління персоналом наведено в табл. 1.

Окреме місце ми відводимо саме *культурному контексту* в управлінні персоналом, який є очевидним в аспекті гуманістичного підходу. Культурологічний погляд на людські ресурси формує в керівників систему понять, що дозволяє правильно трактувати типи дій і вчинків працівників та прогнозувати відповідні організаційні ситуації. Виникає розуміння того, що основа ефективного функціонування підприємств – це не лише зміна структури, технологій, кадрового складу тощо, а й зміна цінностей, які є основою спільної діяльності працівників. Розглядання підприємств як культурного феномену дозволяє зрозуміти, яким чином, за допомогою яких переконань, принципів, технологій і символів здійснюється спільна діяльність персоналу в організаційному середовищі. [4, с. 213]. Також культурологічний погляд на людські ресурси робить акцент на важливості управління різноманітністю в колективі. Тобто командну продуктивність, творчість стимулює відкритість до відмінностей у поглядах, переконання чи робочих стилях. Якщо будуть враховуватися індивідуальні особливості працівників, це буде стимулювати їх брати активну участь в організаційному процесі.

Сучасний етап розвитку управління персоналом має такі особливості:

1. **Зміна підходів до управління персоналом** – працівника розглядають як особистість, з її індивідуальними якостями і талантами.
2. **Підвищення соціальної компетентності** – дана компетентність працівника забезпечує можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування та організаційної поведінки. Також вона дає змогу одержувати задоволення від праці, повніше втілювати в життя свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації в межах та поза межами

## Еволюція теорії управління персоналом

Основні етапи	Напрямок теорії менеджменту персоналу	Основні акценти в управлінні
Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва (1890–1935 рр.)	Управління трудовими ресурсами	Виробничі технології. Нормування праці. Закони, інструкції, норми, правила
Формування управління на засадах розвитку людських стосунків (1936–1955 рр.)	Управління персоналом	Мотивація. Соціальна безпека
Активне застосування кількісних методів (із 1956 р.)	Психологічна теорія мотивації. Теорія мотивації праці (досягнень). Теорії X і Y та чинників «гігієни та мотивації»	Моделювання. Дослідження операцій
Формування системних і ситуаційних підходів у менеджменті (1971–1985 рр.)	Теорії очікувань і справедливості	Стратегії. Комп'ютеризація управлінських процесів. Інновації
(1986–2000 рр.)	Теорії інвестування в людський капітал і часового чинника розвитку людського капіталу	Організаційні зміни. Організаційний розвиток. Самоменеджмент
З початку XXI століття	Теорії управління знаннями та інтелектуальним капіталом	Управлінські рішення на якісній основі (інтуїції). Зміна ідеології управління та підходів до лідерства

Джерело: складено Н. Когутом на основі [4].

підприємств, забезпечити кар'єрне зростання. Водночас для підприємств соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення їх цілей і завдань [4, с. 213].

3. **Відведення особливого місця організаційній культурі** – сучасні керівники розглядають дану культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих працівників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу працівників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли та дотримувалися її [4, с. 213].
4. **Підвищення економічної та соціальної ефективності управління персоналом** – тобто під економічною ефективністю мається на увазі те, що витрати на персонал повинні бути мінімальними при досягненні конкретних цілей, а під соціальною ефективністю – задоволення потреб та інтересів персоналу. Адже задоволені працівники – це ключовий фактор ефективних результатів підприємства.

У сучасних ринкових економічних умовах господарювання найчастіше використовуються *американська, європейська та японська моделі менеджменту персоналу*, які відображають різні підходи до організації підприємства.

**А**мериканська філософія бізнесу побудована на засадах конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівників із чіткою орієнтацією на прибуток і залежність доходу від нього. Її *характерною рисою* є висока оплата персоналу, високий рівень демократії в суспільстві, заохочення споживачьких цінностей, соціальні гарантії, чітка постановка завдань і цілей [2, с. 82]. Її *ключовими особливостями* є такі: важлива роль у розвитку організації *корпоративної культури; особисті якості працівника* цінуються більше, ніж професійні, заохочується креативність; система заохочення ґрунтується на *матеріальних стимулах* [3]. Складовою успіху організації вважається корпоративна культура, бо саме вона формує цінності та норми, які допомагають співпрацівниками працювати разом і досягати поставлених цілей. Система мотивації в цій моделі базується на матеріальних стимулах. Така система звичайно стимулює конкуренцію та професійний розвиток, але інша сторона медалі полягає в тому, що виникає постійний стрес і напруження через необхідність досягнення високих показників.

Загалом цій моделі притаманні відповідні індивідуалізм і практичність, отже, саме ті якості, які потрібні для здійснення ефективного бізнесу за агресивної конкуренції, проте вона має *істотні недоліки*: великий бюрократичний апарат у зв'язку зі значною кількістю рівнів; за наявності зміни вироб-



ничих завдань зменшується її гнучкість, наростає невдоволення працівників [2].

**Європейська модель управління кадровою політикою підприємства** відображає особливості кожної держави Європи та має певні загальні для них риси. Її **основними особливостями** є: значна роль в діяльності підприємства *профспілкової організації робітників*; надзвичайно велика увага плануванню витрат на *людські ресурси*, яка передбачає врахування кількості та якості ситуаційних чинників; одним із різновидів мотивації персоналу є *поширення партнерських відносин* між робітниками й управлінцями, що проявляється в активній участі працівників у власності та прибутках і ухваленні рішень у зв'язку із їх специфічним характером [5, с. 171]. Також частиною системи мотивації є *створення сприятливого організаційного клімату*. Тобто все робиться для того, щоб працівники почували себе важливими та цінними для колективу та компанії загалом.

Але, як і будь-яка інша модель, європейська теж має **недоліки**: *важкість у її змінах* – у ній здійснюється акцент на стабільності, однак, з іншого боку, впровадження інновацій чи нових технологій іноді відбувається складно у зв'язку із опором змінам; *низька гнучкість* – через бюрократизм і консерватизм вчасно зреагувати на зміни вдається не завжди. Ситуації на ринку бувають швидкозмінними, а реакцію на них уповільнюють довгі процедури прийняття рішень чи бюрократичні обмеження.

Особливість **японської моделі** полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, а система зв'язків і стимулювання працівників здійснюються на горизонтальному рівні, чим передбачається першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних і слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце [1, с. 96]. Тож **основним принципом** цієї моделі є «*працівник – посада*», а це означає, що спочатку оцінюють працівника, його сильні та слабкі сторони, і тільки після цього йому шукають робоче місце. При цьому **ключовими особливостями японської моделі менеджменту персоналу** є такі: навчання працівників упродовж усього життя як основа їх конкурентоспроможності; управління компанією будується на основі можливостей працівників, а не виробничих потужностей. Отже, для створення ефективного робочого середовища використовують *гнучку систему групової відповідальності*.

Система мотивації в даній моделі є доволі гнучкою порівняно із іншими моделями. Традиційно вона будувалася із урахуванням трьох чинників: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розмір заробітку кожного працівника залежно від цих трьох факторів визначали за тарифною сіткою як умовно постійну

частину заробітку за вік, за стаж роботи, а також за кваліфікацію та майстерність, яку визначали за категоріями та розрядами. [10, с. 13].

Тобто, як вже зазначалось, у японській моделі ключову роль відводиться саме *персоналу* як, на думку японців, єдиному невичерпному ресурсу. Завдяки цьому їм і вдається виготовляти високоякісну та конкурентоспроможну продукцію. Проте ця модель теж має низку **недоліків**, а саме: *екстремальний тиск* – на працівників покладається високий рівень очікувань, що призводить до виснаження і стресів; *низька індивідуальна творчість* – у моделі акцентується увага на колективі та командній роботі, що значно пригнічує індивідуальну творчість. Адже якщо фокус ставиться на командній діяльності, то розвиток і вираження власних ідей працівників є обмеженими.

**Щ**оби краще зрозуміти визначальні особливості зазначених моделей, нами створено відповідну *порівняльну таблицю (табл. 2)*. Кожна із наведених у ній моделей має свої переваги та недоліки, а враховуючи те, що сучасне економічне середовище зазнає швидких змін, на нашу думку, було б ефективно використовувати в організаціях сильні сторони цих моделей, тобто їх комбінацію. Для прикладу, в *американській моделі* робиться акцент на інноваціях, в *європейській* – на соціальному захисті людей і стабільності, в *японській* – на колективних зусиллях і якості, а отже, *правильне комбінування таких підходів дасть можливість успішно вести бізнес у сучасних умовах*.

У будь-якому випадку управління персоналом – це складний процес. Його складність полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів та методів управління. З огляду на це управління персоналом за сучасних умов повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- ✦ по перше, людина – джерело доходу організації;
- ✦ по друге, вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку;
- ✦ по третє, успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників [9, с. 138].

## ВИСНОВКИ

Використання моделей в менеджменті персоналу підприємства стало основною складовою для успішного здійснення бізнесу. Їхній розвиток відбувався від піонерських теорій до практичного застосування, при цьому постійно відбувалися зміни в управлінських підходах. Успішне управління персоналом полягає в комплексному й узгодженому використанні різноманітних моделей, враховуючи конкретну ситуацію, а також у вмінні адаптуватися до змін в економічному середовищі. Розвиток цієї сфери економіки передбачає впровадження новітніх технологій і постій-

## Визначальні відмінності моделей менеджменту персоналу

Критерій	Модель		
	Американська	Європейська	Японська
Ухвалення управлінських рішень	Рішення утворюються зверху та йдуть вниз	Рішення формуються знизу та йдуть доверху	Рішення утворюються зверху та йдуть вниз
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна	Індивідуальна
Структура управління	Суворо формалізована	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована
Службове зростання	Прискорене просування по службі, кар'єра залежить від особистих результатів	Уповільнене службове зростання, просування за віковим досвідом і стажем роботи	Уповільнене службове зростання, ділова кар'єра залежить від особистих результатів
Підготовка керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка керівників вузькоспеціалізованого профілю
Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення індивідуального результату	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
Ставлення до підлеглих	Формальні відносини	Приватні неформальні відносини	Жорсткі формальні відносини
Оплата праці	За індивідуальними досягненнями	За показниками роботи групи, стажем	З урахуванням рівня кваліфікації, якості виконуваної роботи, рівня мобільності працівника
Штатний розклад	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Відсутність чіткої визначення посад і завдань усередині організації	Чіткі межі повноважень
Підвищення кваліфікації	За спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	За спеціальними програмами зазвичай без відриву від виробництва

Джерело: складено Н. Когут на основі [6].

не вдосконалення наявних моделей менеджменту для оптимальних результатів підприємства, що особливо важливо як у контексті подальшого підвищення добробуту його працівників, так і в умовах євроінтеграційних устремлень сучасної України. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

- Шостак Л. В., Болобан С. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3. С. 94–99. URL: [http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)
- Демченко В. О. Моделі управління персоналом підприємства: еволюція і сучасний стан // *Економіка і менеджмент-2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 19–20 квітня 2018 р.). Дніпро, 2018. Т. 5. С. 82–83.
- Хміль Ф. *Управління персоналом* : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
- Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 209–215. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2\\_2016/40.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf)
- Харченко Т. О., Атаманенко О. О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5. С. 169–174. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22\\_2019/25.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/25.pdf)
- Чигур І. В., Глушенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом // *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (м. Вінниця, 27–28 квітня 2020 р.)*. Вінниця, 2020. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Зварич І. Т., Зварич О. І. Соціальна політика як важлива складова регіонального розвитку. *Вісник Прикарпатського національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 14. С. 139–147.
- Зварич О., Когут Н. Використання теорії ігор для моделювання механізму управління персоналом в організації // *Матеріали конференції МЦНД (м. Одеса, 2 червня 2023 р.)*. Одеса, 2023. С. 50–52.
- Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волошук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>

10. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2016. № 846. С. 11–15. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf>

#### REFERENCES

- Andriichuk, Yu. A. "Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personalu v rozrizi yaponskoi modeli" [Foreign Experience in Staff Motivation by Japanese Model]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Serii «Lohistyka», no. 846 (2016): 11-15. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf>
- Chyhur, I.V., and Hlushchenko, L.D. "Porivnialnakharakterystyka zarubizhnykh modelei upravlinnia personalom" [Comparative Characteristics of Foreign Models of Personnel Management]. *Materialy XLIX naukovo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU*. 2020. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Demchenko, V. O. "Modeli upravlinnia personalom pidpriemstva: evoliutsiia i suchasnyi stan" [Enterprise Personnel Management Models: Evolution and Current State]. *Ekonomika i menedzhment-2018: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*, vol. 5. Dnipro, 2018. 82-83.
- Denysenko, M. P., Budiakova, O. Yu., and Voloshchuk, Yu. V. "Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom" [Foreign Experience of Personnel Management]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*. Serii «Ekonomika», no. 2 (2019): 137-144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>
- Kharchenko, T. O., and Atamanenko, O. O. "Modeli upravlinnia kadrovoiu politykoiu pidpriemstv: vitchnychniani ta zarubizhnyi dosvid" [Managing Personnel Policies of Companies: Domestic and Foreign Experience]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 5 (2019): 169-174. [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/22\\_2019/25.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/22_2019/25.pdf)
- Khmil, F. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Akademvydav, 2006.
- Shostak, L. V., and Boloban, S. O. "Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom" [Foreign Experience in Personnel Management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, iss. 3 (2018): 94-99. [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)
- Sytnyk, I. S. "Evoliutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktora v systemi menedzhmentu pidpriemstv" [Evolution of Personnel Management and Human Factor in the System of Management Enterprises]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 2 (2016): 209-215. [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/2\\_2016/40.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf)
- Zvorych, I. T., and Zvorych, O. I. "Sotsialna polityka yak vazhlyva skladova rehionalnoho rozvytku" [Social Policy as an Important Component of Regional Development]. *Visnyk Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. 14 (2020): 139-147.
- Zvorych, O., and Kohut, N. "Vykorystannia teorii ihor dlia modeliuvannia mekhanizmu upravlinnia personalom v orhanizatsii" [The Use of Game Theory for Modeling the Personnel Management Mechanism in the Organization]. *Materialy konferentsii MTsND*. Odesa, 2023. 50-52.