

УДК 331.1

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Денисенко М.П.¹, Будякова О.Ю.², Волощук Ю.В.³

¹ д.е.н., професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна
тел.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8767-9762

² к.е.н., старший викладач кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна
тел.: (044) 256-21-56, e-mail.: bud1971@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6028-2650

³ магістрант кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна
тел.: (044) 256-21-56, e-mail.: voloshchuk1997@ukr.net

ORCID: 0000-0001-8743-5214, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>

FOREIGN EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Denisenko M.¹, Budiakova O.², Voloshchuk Y.³

¹ doctor of economics, professor, professor department of business economics and tourism, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine
tel.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8767-9762

² candidate of economic sciences, senior lecturer chair business economics and turizm, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine
tel.: (044) 256-21-56, e-mail.: bud1971@ukr.net ORCID: 0000-0001-6028-2650

³ student department of business economics and tourism, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine
tel.: (044) 256-21-56, e-mail.: voloshchuk1997@ukr.net

ORCID: 0000-0001-8743-5214, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>

Анотація. В сучасній теорії та практиці управління персоналом, на підприємствах індустріально розвинутих країн, домінують два абсолютно протилежних підходи - американський та японський. Основу концепції управління персоналом підприємства, в даний час, складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактору при побудові системи управління персоналом. Загострення кризових явищ в економіці передбачає пошук та аналіз новітніх методів роботи до реалізації ідеї цінності людського розвитку. З огляду на важливість та актуальність даних питань, розкрито та обґрунтовано новітні технології управління персоналом організації в забезпеченні її ефективного розвитку на інноваційній основі. В статті зроблено спробу порівняння зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами. Ретельно розглянуто сучасні технології створення колективу, серед яких особливу увагу приділено командоутворенню, коучинг-технологіям та їх застосуванню в розвитку людських ресурсів організації. Досліджено особливості розвитку емоційної компетентності управлінського персоналу. Особливе місце у даній роботі посідає обґрунтування сучасних тенденцій в управлінні людськими ресурсами організації. В статті проведено порівняння американської та японської моделі управління персоналом. Визначено концептуальну схему управління людськими ресурсами, характерні риси японського управління та основні стратегії в управлінні персоналом; основні рівні управління в японських організаціях. Виявлено особливості процедури прийняття рішень в японських корпораціях. Досліджено застосування моделі у японських корпораціях в сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації економіки. Наведено виявлені недоліки практичного застосування моделі на сучасних підприємствах. Зроблено висновок щодо ефективності використання «японської моделі» управління персоналом в умовах сучасних трансформацій та практичне застосування американської моделі.

Ключові слова: управління персоналом, японська модель, корпорація, управління людськими ресурсами, стратегія, управління, американська модель.

Формул.: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10

Annotation. In modern theory and practice of personnel management, in enterprises of industrially developed countries, two absolutely opposite approaches dominate - American and Japanese. The basis of the concept of personnel management of the enterprise, at present, is the increasing role of the employee's personality, knowledge of

his motivational units, the ability to form and direct them in accordance with the tasks facing the enterprise. Personnel management in such a situation becomes especially important as it allows to realize, generalize a wide range of issues of adaptation of the individual to external conditions, taking into account the personal factor in the construction of a personnel management system. The aggravation of crisis phenomena in the economy involves the search and analysis of the latest methods of work to realize the idea of the value of human development. Taking into account the importance and relevance of these issues, the latest technologies of personnel management of the organization have been revealed and grounded in ensuring its effective development on an innovative basis. The article attempts to compare the foreign experience of human resources management. The modern technologies of creation of the collective are carefully considered, among which special attention is paid to team building, coaching technologies and their application in the development of human resources of the organization. Peculiarities of development of emotional competence of managerial staff are explored. A special place in this work is the justification of modern trends in the management of human resources of the organization. The article compares the American and Japanese models of human resources management. The conceptual scheme of human resources management, features of the Japanese management and the main strategies in personnel management are determined; Major levels of governance in Japanese organizations. The features of the decision-making process in Japanese corporations are revealed. The application of the model in Japanese corporations in the current conditions of globalization and transnationalization of the economy is explored. The revealed shortcomings of the practical application of the model in modern enterprises. A conclusion is made on the effectiveness of using the "Japanese model" of personnel management in the context of modern transformations and the practical application of the American model.

Key words: *personnel management, japanese model, corporation, human resource management, strategy, management, american model.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl. : 10

Постановка проблеми. Персонал є головною рушійною силою підприємства, яка виступає в якості трудових ресурсів й є одночасно сполучною ланкою між технічними та економічними чинниками виробничого процесу. Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі.

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах та методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин.

Управління персоналом є складовою управління всіх сучасних підприємств. Складність полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів та вимагають особливих підходів та методів управління. З огляду на це, управління персоналом в сучасних умовах глобалізації 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.

Японська система управління – це синтез традиційних, етнокультурних японських традицій та імпортованих ідей, а багато з раціоналізаторських японських методів управління є адаптовані до японської системи ідеї зі старих підручників з менеджменту, а американська модель – це висока індивідуальна відповідальність та самоствердження керівників окремих напрямків бізнесу на підприємстві.

В зв'язку з цим, вивчення японської та американської моделі управління, основних її принципів, її витоків, становить певний інтерес для дослідження та є актуальним з точки зору спроби впровадження або адаптації деяких основоположних принципів як японської, так й американської системи в управлінську систему сучасних компаній.

Аналіз японського управління персоналом представляє особливий інтерес по наступним причинам. По-перше, це та область управління людським капіталом, де найбільше виявляються відмінності японського стилю від досить добре вивченого та вельми поширеного в розвинених капіталістичних країнах західного (американського) стилю. Вихідні

передумови кадрової політики, як й конкретні методи його проведення на японських підприємствах, значно відрізняються від американських.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі дослідники неодноразово зверталися до питань управління персоналом на підприємствах різних форм власності, організаційно-правових форм. До числа останніх, найбільш значних досліджень, слід віднести роботи В.В. Близнюка, Д.П. Богині, О.А. Грішної, А.М. Колота, О.Ф. Новікової, В.М. Петюха, А.А. Чухно. Однак зміни, що відбуваються в управлінні персоналу, вимагають порівняльного аналізу та оцінки зарубіжного досвіду основних напрямів удосконалення шляхів управління персоналом.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є виявлення особливостей та характерних рис у процесі аналізу та порівняльної характеристики японського та американського стилів управління персоналом. Виявлення найефективніших методів управління дозволить за необхідності надалі розглянути їх використання в управлінні персоналом інших країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій) персоналу та стратегією управління персоналом. Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. Управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного управління в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств [1].

На вітчизняних підприємствах під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання

працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці. На практиці стратегія управління персоналом являє собою систему управлінських та організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей й завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність та розвиток підприємства, є її трудовий колектив (персонал), то стратегію управління персоналом доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми та напрями, джерела й способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Стратегію управління персоналом слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією [2].

Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції та змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства й конкурентні переваги [3]. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника та мотивацією до праці. Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та

інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи. Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими [4].

У закордонних компаніях цій підсистемі приділяють дуже велику увагу на відміну від більшості вітчизняних підприємств. Типовими завданнями при плануванні персоналу закордонних підприємств виступають: залучення й стимулювання працівників з необхідним досвідом, вмінням та кваліфікацією; підвищення ефективності використання робочого часу персоналу на основі впровадження більш гнучких графіків роботи; заміна жорстких переліків професій та посадових інструкцій більш широкими, прийнятними і зручними для працівників. Так, американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, й тому, просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, що означає, наприклад, що фахівець з фінансів робитиме кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості підвищення по рівнях управління, обумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї компанії в іншу. При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна компанія розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. Після прийому на роботу проводиться процедура адаптації, коли працівника знайомлять з його обов'язками за інструкціями, відповідним його вузької спеціалізації, діяльністю компанії в цілому та її організаційної структури. В Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на наступних особливостях: наймання працівників на довічний або на тривалий термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються в компанії.

В процесі підбору, найму персоналу та оцінюванні основними структурними підрозділами з управління персоналом на вітчизняних підприємствах є відділи кадрів, які виконують в основному функції з прийому й звільнення працівників, іноді – з організації їх навчання. Ці відділи не виконують всіх функцій з управління персоналом та частіше укомплектовані працівниками низької кваліфікації. Кадрові служби закордонних підприємств застосовують у своїй діяльності різні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, при підборі нових працівників в американських фірмах користуються методом психологічного аналізу. Фахівці кадрових служб аналізують фотографії за допомогою фізіономічних таблиць, що містять 198 окремих ознак. Анкета і лист-заява кандидата на посаду підлягають перш за все графологічному аналізу, в ході якого виділяється 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. На підбір одного кандидата в Японії витрачається до 48 людино-годин, у США – до 16-18.

Важливою та не вирішеною проблемою в стратегічному управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах є навчання керівників підприємства. Так, наприклад, підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, згідно з концепцією безперервного навчання. У США, наприклад, існує близько 150 короткотермінових курсів при школах бізнесу та університетах, які навчають на рік до 10 тисяч осіб. Існують також вечірні курси, які також оплачуються за рахунок компаній та спрямовані на навчання персоналу вищого та середнього управлінського рівнів [5].

Ефективним завданням управління є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу, відносно його професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій) та потенціалу, органічно вписувалося в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації, тому використання

інструментарію ціннісно-орієнтованого управління є своєчасним.

Ідея управління персоналом полягає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності та прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, виходячи з наявних та таких, що можуть бути сформовані.

Впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві, спрямовано на оптимізацію кадрової політики та забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, й передбачає формування комплексу організаційних передумов, що мають сприяти поступовим позитивним змінам в його діяльності. Результатом таких якісних перетворень має стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства.

З усіх моделей систем мотивації праці в ринковій економіці, найбільш характерні японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська моделі. Більш детально розглянемо японську та американську моделі управління персоналом.

Система стимулювання праці досить гнучка. Вона традиційно будується з урахуванням трьох факторів: професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій), віку та стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається посадовий оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію та майстерність, що характеризуються категорією та розрядом.

Японська модель – це підвищення продуктивності праці по відношенню до підвищення рівня життя населення. З метою стимулювання підприємницької діяльності, державою не приймаються серйозні заходи з нагляду за майновим розшаруванням суспільства. Наявність такої моделі можливе тільки при

розвинутій у суспільстві національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами окремої людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви для достатку країни.

Багато японських компаній, виходячи з матеріального стимулювання, використовують узагальнені системи, які об'єднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. Розмір заробітної плати характеризується по чотирьох показниках – вік, стаж, професійний розряд та продуктивність праці. Вік та стаж є основою для особистої ставки, а професійний розряд й продуктивність праці є показником величини трудової тарифної ставки, яка називається «ставка за кваліфікацію».

Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети підприємства, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму. Американським компаніям властиві капіталізм, швидка оцінка та кар'єрне зростання персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу. Натомість у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізму, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства [6] дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно підприємству. Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток та управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимось на японській практиці. Особливість функціонування

японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків та стимулів й функціонує в межах існуючих організаційних рамок.

Американська модель мотивації праці лежить в основі всебічного заохочення підприємницької активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель побудована на соціально-культурних властивостях нації – масовому орієнтуванні на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Система мотивації праці в США характеризується оплатою праці. Найбільшого поширення набули зміни погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різними формами преміювання.

Нині, головною формою оплати праці в США, є оплата праці, яка поєднує в собі елементи відрядної та погодинної систем як для основних, так й для допоміжних робітників. В даному випадку, денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Дана система оплати праці не включає виплату премії, так як, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника та окладі службовця. Відмінністю даної системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату.

Найважливішим аспектом оптимізації стратегічного управління персоналом є система мотивації та стимулювання праці працівників. Побудова ефективної підсистеми залишається досить актуальною для переважної більшості вітчизняних підприємств. У вирішенні даної проблеми слід звернутися до досвіду компаній США. Так, сьогодні в США дієві системи стимулювання праці, які спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників і спеціалістів налічується понад 80% загальної кількості компаній. В США основними методами мотивації виступає матеріальне заохочування працівників. Як правило, вони реалізуються у виплаті

основної заробітної плати, преміюванні та встановленні надбавок, наприклад відповідно до ключових показників ефективності Key performance indicators (KPIs). KPI – це система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників підприємства. Нетрадиційними методами нематеріальної мотивації працівників, які використовуються у зарубіжних країнах та починають розповсюджуватися на вітчизняних підприємствах, є: гнучкий робочий час; можливість працювати вдома; існування корпоративного планування кар'єри; наявність програм навчання; надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки працівникам фірми на різні свята; використання політики патерналізму. За даними досліджень консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann було встановлено, що перші дві названі позиції стимулюють європейців на 75%, третя позиція – на 60%, а четверта – на 20% [1]. Класичні методи управління трудовими ресурсами, засновані на технократичних чинниках, втрачають свої можливості в умовах кардинальних змін техніки, технології і якісних змін робочої сили.

Сучасне управління організацією здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин та підвищення конкуренції. Розвиток організації може бути забезпечений лише на основі оптимізації стратегічного управління персоналом.

Розробка і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність. Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій та організаційних змін. Для удосконалення та оптимізації стратегії управління персоналом необхідно розвивати методи з атестації, мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств

кваліфікованими кадрами, також необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб.

Отже, стан справ на вітчизняних підприємствах вимагає впровадження інноваційних технологій в стратегічному управлінні персоналом, що забезпечили б перехід від застарілої структури, яка неспроможна вирішувати складні проблеми управління персоналом в сучасних умовах [7], до більш дієвих систем управління персоналом, які функціонують за кордоном. Використання досвіду найбільш сучасних світових компаній Західної Європи, Японії та США дозволять підвищити ефективність стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах та сприятиме більш конкурентоздатному бізнесу. Впровадження успішного зарубіжного досвіду формування стратегій управління персоналом підприємств зможуть вирішити сучасні проблеми економічного розвитку України [8].

В сучасних умовах глобалізації економіки, прагненнім України до входження до Європейського Союзу, урахуванням економічних та політичних процесів, які відбуваються в Україні, потрібен постійний моніторинг та аналіз ринку праці України. Зараз вже нікого не дивують безробіття та інфляція, соціальна напруженість в суспільстві [9]. За таких умов, однією з найактуальніших проблем в економіці України в епоху цифрової революції є формування дієвих концепцій управління персоналом підприємств [10] з урахуванням концепцій світового досвіду як частини економічної системи, в межах якої відбувається залучення праці людського капіталу як економічного ресурсу до сфери національного виробництва.

Висновки. Розвиваючи структуру управління в Україні, необхідно грамотно та з користю застосовувати накопичений й вже досить багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші напрямки в менеджменті в залежності від конкретного

підприємства та від особливостей, характерних для нашої країни. Впроваджуючи у діяльність вітчизняних підприємств нову модель управління персоналом, доцільно, на наш погляд, ґрунтуватися на японських принципах управління персоналом підприємств.

Головною метою повинно стати підвищення продуктивності праці. Для цього потрібно, щоб кожен робітник відчував особисту відповідальність за вироблену ним продукцію. Відповідно, необхідно переглянути систему оплати праці, систему мотивації та заохочення, систему службового зростання, ротації кадрів, підвищення кваліфікації, ставлення керівництвом до підлеглих. Ґрунтуючись на японському менеджменті, неможливо обійти увагою той факт, що кожне підприємство має забезпечити відкритість інформації, для того, щоб будь-який співробітник мав можливість ознайомитися з планами організації на майбутнє, з поставленими цілями та перспективами розвитку. Для цього треба створювати спеціальні стенди або буклети, де відобразатимуться графіки та етапи розвитку підприємства. Такий підхід є дуже важливий й обумовлює гармонійність відносин в колективі та зміцнює корпоративні зв'язки.

Література:

1. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств URL : Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С.175-181.
2. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств . *Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки)*. № 4(52). 2018. С. 231-238.
3. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу — важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11
4. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
5. Будякова О. Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств. Формування ефективних механізмів

державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції, м. Київ, 30 листопада 2018 р. – Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 271-275.

6. Mykola Denysenko, Alona Melnyk, Zorina Shatskaya, Olena Budiakova International regulatory experience business activity. Research and Innovation: Collection of scientific articles. Yunona Publishing, New York, USA. 2019. p. 55-58.

7. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

8. Денисенко М. П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.

9. Будякова О., Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. *Вісник КНУТД. Спецвипуск*. Київ: КНУТД, 2018. С.86-98).

10. Mykola Denysenko, Olena Budiakova Digital economy and digital society: Se-ries of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019. С. 234-242.

Reference:

1. Denysenko, M. P. and Budiakova, O. Yu. (2018), "Modern enterprise management strategies", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 5(10), pp. 175-181.

2. Denysenko, M. P. and Budiakova, O. Yu. (2018), "Personnel policy as the basis for the formation of an innovative strategy of personnel management of enterprises", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" (ekonomichni nauky)*, vol. 4(52), pp. 231-238.

3. Denysenko, M. P. and Budiakova, O. Yu. (2018), "Enhancing human capital index - important complex

of innovative personnel policy", *Ekonomika ta derzhava*. – 2019. – № 4. – pp. 11-17.

4. Kratt, O.A. and Budiakova, O.Yu. (2008), "Personnel management: professionally qualified aspect", *Naukovi pratsi Donetskooho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: ekonomichna*, №. 33-1 (128), pp. 201-206.

5. Budiakova, O. Yu. (2018), "Zarubizhnyj dosvid formuvannja strategij upravlinnja personalom pidpryjemstv", *Zaporizhzhja: KPU*, 2018. – pp. 271-275.

6. Mykola Denysenko, Alona Melnyk, Zorina Shatskaya, Olena Budiakova International regulatory experience business activity Research and Innovation: Collection of scientific articles. – Yunona Publishing, New York, USA. 2019. p. 55-58.

7. Olshanska, O. V. Melnuk, A. O. and Voronkova T. Ye. (2018) *Suchasni problemy ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Modern problems of economic development of Ukraine], DKS tsentr, Kyiv Ukraine.

8. Denisenko, M. P (2019) *Stan ta tendentsii rozvytku suchasnoho pidpriemnytstva* [The current trends and trends of modern entrepreneurship], DKS tsentr, Kyiv Ukraine.

9. Budiakova, O. Y. and Zaritskaya N. (2018) "Foreign experience of forecasting labor market demand in the context of higher education development", *KNUTD Visnyk. Special issue*, pp. 86-98.

10. Mykola Denysenko, Olena Budiakova Digital economy and digital society: Se-ries of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019. С. 234-242

Стаття надійшла до редакції 18.05.2019 р.