

П. В. Суслов,  
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5402-7384>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.139

# ПОРІВНЯННЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ, АМЕРИКАНСЬКИЙ ТА ЯПОНСЬКИЙ ПІДХОДИ

P. Suslov,  
Postgraduate student of the Department of International Tourism  
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

COMPARISON OF MANAGEMENT TYPES IN INTERNATIONAL COMPANIES:  
EUROPEAN, AMERICAN AND JAPANESE APPROACHES

**Дослідження спрямоване на устороннє порівняння американської, японської та європейської моделей управління людськими ресурсами. Визначено, що американська модель акцентує увагу на максимізації прибутку й індивідуальних досягненнях працівників, тоді як японська модель орієнтується на тривалий розвиток, якість продукції та командну відповідальність. Європейська модель наголошує на балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Проведено порівняльний аналіз моделей за обраними критеріями, а саме: основна мета управління, стиль прийняття рішень, відношення до працівників, стратегія управління, взаємодія з культурами, інновації та зміни, участь співробітників, структура організації, оцінка ефективності. Результати дослідження продемонстрували, що впровадження моделей управління людськими ресурсами в українську практику можливе за умови адаптації до специфіки національного контексту, врахування культурних особливостей і потреб підприємств.**

**In modern human resource management practice, there is an integration of various models, including American, Japanese and Western European models, which indicates the process of internationalization of management. The research is aimed at a comprehensive comparison of the American, Japanese and European models of human resource management in the current conditions of globalization and integration. The research was conducted using the methods of scientific cognition, namely comparison, description, induction and deduction methods, as well as methods of structuring and grouping. It is determined that the American model focuses on profit maximization and individual achievements of employees, while the Japanese model focuses on long-term development, product quality and team responsibility. The European model emphasizes the balance between economic efficiency and social responsibility. It is substantiated that each of the models has its advantages and disadvantages, which should be taken into account when adapting them to Ukrainian realities. A comparative analysis of the models was carried out according to the selected criteria, namely: the main goal of management, decision-making style, attitude to employees, management strategy, interaction with cultures, innovation and change, employee participation,**

**organization structure, performance evaluation, and company examples. This comparative analysis allowed us to identify their strengths and weaknesses. The results of the study also demonstrated that the introduction of international human resource management models into Ukrainian practice is possible provided that they are adapted to the specifics of the national context, taking into account the cultural characteristics and needs of enterprises. The practical significance of the research results lies in the possibility of adapting successful world-renowned models of human resource management to Ukrainian business practice, which will help to increase the efficiency of management strategies, improve financial results and develop the company's corporate culture.**

*Ключові слова: модель управління, культурні особливості, національні інтереси, прийняття управлінських рішень, демократичні цінності, соціальна відповідальність.*

*Key words: management model, cultural peculiarities, national interests, management decision-making, democratic values, social responsibility.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У контексті вступу України до Європейського Союзу формування ефективної системи управління людськими ресурсами на українських підприємствах стає особливо важливим, оскільки вона є ключовим елементом, який забезпечує підприємства висококваліфікованими кадрами, сприяючи їхньому успіху. Конкурентоспроможність і розвиток можуть забезпечити лише ті підприємства, що впроваджують систему управління персоналом, засновану на демократичних принципах та ґрунтовному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. Досвід різних країн світу у формуванні таких систем є цінним орієнтиром, однак у поточному дослідженні буде зосереджено увагу на порівнянні основних підходів — американського, європейського та японського стилів управління персоналом, щоб визначити, який із них є найбільш прийнятним для українських підприємств.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукова проблематика, пов'язана із висвітленням загальновідомих стилів управління в міжнародних компаніях достатньо широко розкрита у сучасній економічній літературі. Так, вклад у вивчення стилів управління зробили українські та закордонні науковці, зокрема, автори О. Птащенко та ін. [1] аналізували проблеми й перспективи впровадження стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українському контексті. Дослідження С. Воскобійника [2] зосереджено на порівняльному аналізі різних систем управління персоналом, що дає змогу краще зрозуміти особливості різних підходів. Інші джерела, як наприклад робота В. Палінчака [3], присвячені вивченню американського стилю менеджменту, тоді як в дослідженні І. Чигура та Л. Глуценка [4] порівняно зарубіжні моделі управління персоналом. Міжнародні публікації, як-от дослідження А. Emre Cakir [5] та Е. І. Міту і М. Vasic [6] розглядали американські та європейські моделі управління, а також

порівнювали управлінські підходи між США, Японією та іншими країнами. Крім того, наукова база включала роботи, що аналізували тренди управління людськими ресурсами в глобальному контексті, як-от дослідження А. М. Konrad та J. R. Deckor [7]. Дослідження White [8] присвячене аналізу впливу японського стилю управління на британських працівників. Автор розглядав, як специфічні управлінські практики, характерні для японських компаній, можуть бути адаптовані в британському контексті. Дослідженню оптимізаційних методів, наприклад, Kanban-системи присвячено роботу авторів N. Damij та T. Damij [9]. Дослідження, проведене Р. Gooderham і О. Nordhaug [10] фокусувалося на вивченні європейської моделі управління людськими ресурсами в контексті порівняння різних підходів у європейських країнах.

Таким чином, огляд останніх досліджень і публікацій показав, що існує низка наукових досліджень, які мають описовий характер і фокусуються на методах управління європейського, японського та американського підходів. Дослідники прагнули виокремити найбільш характерні риси менеджменту, притаманні саме цим підходам. Проте, незважаючи на наявність таких робіт, питання залишається відкритим: як адаптувати досвід управління провідних країн світу для українських підприємств з урахуванням їхньої специфіки та контексту розвитку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в комплексному порівнянні американської, японської та європейської моделей управління людськими ресурсами в сучасних умовах глобалізації та інтеграції. Згідно мети, перед дослідженням постають певні завдання, а саме: зробити усе-сторонній опис кожної виділеної моделі управління людськими ресурсами; здійснити порівняльний аналіз визначених моделей за обраними критеріями, а також з'ясувати їх основні переваги й недоліки; визначити особливості впровадження моделей в сучасну українську практику.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному менеджменті виділяють три основні стилі управління — японський, американський та європейський. До 1970-х років США було визнано світовим лідером у виробництві більшості товарів, і саме американські підприємства продемонстрували найвищі показники продуктивності праці. Основою цього успіху був ефективний менеджмент, що став прикладом для багатьох країн. Ключовими характеристиками американської моделі є індивідуалізм, прагматизм й практичність, що відповідають умовам підприємницької діяльності в жорсткій конкурентній боротьбі. Ця модель передбачає суворе дотримання посадових інструкцій і щоденне виконання детальних завдань, поставлених керівництвом [3].

Проте прорив японських компаній у 1970-х роках викликав великий інтерес до японських управлінських практик, які суттєво відрізнялися від американських і навіть часто суперечили їм. Дана модель ґрунтується на культурних особливостях нації, таких як колективізм, охайність, пунктуальність та працьовитість. Японський менеджмент визнаний одним із найефективніших у світі завдяки здатності налагоджувати роботу з людьми. Основою японської системи стало впровадження принципу "людської особистості", що передбачає залучення всіх працівників до процесів підприємства й забезпечення виробництва якісної продукції з мінімальними витратами [3]. Досвід показав, що японські та американські методи управління мають значні відмінності, а управлінські практики інших країн зазвичай знаходяться між цими крайнощами.

Окремо варто виділити європейський стиль управління, який ґрунтується на демократичних цінностях, соціальній відповідальності й довгострокових перспективах розвитку. Цей підхід враховує не лише економічні аспекти, але й соціальні, екологічні та етичні чинники, роблячи акцент на гармонійному розвитку як компаній, так і суспільства в цілому.

Менеджмент у США і досі вважається одним із найефективніших у світі. Недаремно більшість наукової літератури з менеджменту базуються саме на американській моделі. Водночас європейський підхід набуває все більшої популярності завдяки своєму акценту на балансі між продуктивністю й стійкістю.

Американська модель управління персоналом.

Американська модель акцентує увагу на індивідуалізмі та особистих інтересах, що ґрунтується на ціннісній системі більшості американців. Важливими аспектами є ефективність і прагматизм, а також свобода і патріотизм, які формують імідж американців у світі. Також слід наголосити, що стиль управління в США базується на англосаксонській моделі капіталізму, яка акцентує увагу на індивідуальному успіху та короткостроковому прибутку, підкріплюючись сильною авторитарною ідеологією, яка визначає статус особи лише на основі її трудових досягнень [5].

З огляду на те, що організації все більше залучаються до міжнародної торгівлі і піддаються коливанням на ринку праці, концепція довічного працевлаштування в американських корпораціях вже відійшла в минуле. Американці швидко набирають працівників і так само

швидко їх звільняють, причому звільнення не є стигмою. Вони схильні часто змінювати компанії та роботу, чезаючи, що підприємства воліють адаптувати свій персонал відповідно до потреб, а не інвестувати в їхнє навчання. Така політика відображається у тому, що найбільші інвестиції в людські ресурси спрямовані на підбір персоналу [3]. Просування по службі відбувається на основі навичок, стажу і рівня підготовки. Вік старших менеджерів підтверджує, що досвід відіграє важливу роль у підвищенні на посади: дослідження показало, що 75% топ-менеджерів були щонайменше 45 років на момент підвищення [6].

В даний час в великих американських компаніях спостерігається тенденція до децентралізації процесу прийняття рішень. Американці вважають, що слід відмовитися від авторитарного стилю прийняття рішень, при якому старші менеджери несли відповідальність за ухвалення найважливіших рішень. Останнім часом більше уваги приділяється передачі більшої відповідальності лінійним менеджерам, що включає дотримання наступного протоколу: перший етап полягає в усвідомленні проблеми, з якою стикаються, та необхідності прийняття рішення; потім особа, відповідальна за ухвалення рішення, має визначити критерії для прийняття рішення, які визначають, що є релевантним і корисним для ухвалення правильного рішення. На другому етапі ідентифікується найважливіший критерій, який показує важливість його наслідків, після чого складається список життєздатних альтернатив, які можуть бути застосовані для вирішення ситуації, і аналізуються окремо. Останній крок — вибрати найкращий варіант з наявних.

Починаючи з питання: "Чому працівники покидають організації?" — це поширене запитання для менеджерів у всьому світі. Дослідження, проведене Американським товариством з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management) серед 473 фахівців з управління людськими ресурсами, показало, що 87% працівників у США залишають організації за власним бажанням. З усіх, хто покидає компанії за власним бажанням, 50% працівників не вимагають змін у трудових договорах, в той час як 40% йдуть з організації через те, що її керівництво відхилило пропонувані зміни [6].

Компанії усвідомили, що постійна плинність кадрів і відносно раннє їх звільнення є однією з найбільших проблем, з якими вони стикаються у сфері управління людськими ресурсами. Це має численні фінансові наслідки та впливає на довгостроковий розвиток компанії. Для боротьби з плинністю кадрів і витратами на людські ресурси компанії розробили низку заходів мотивації, щоб зменшити вплив коливань у складі співробітників, а саме: забезпечення можливостей для кар'єрного розвитку; усунення консервативного підходу до праці, мотивація через різноманітність робочого місця або ротація співробітників на різних рівнях діяльності; розробка послідовних і різноманітних мотиваційних пакетів; турбота організації про проблеми працівників; забезпечення безпеки, здоров'я та добробуту працівників на роботі; визначення стандартів та критеріїв для надання працівникам можливостей досягти бізнес-ефективності [7].

**Таблиця 1. Порівняння американського, японського та європейського стилів управління в міжнародних компаніях**

| Критерій порівняння       | Американський стиль                                          | Японський стиль                                                   | Європейський стиль                                                                   |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                            | 3                                                                 | 4                                                                                    |
| Основна мета управління   | Максимізація прибутку та акціонерної вартості.               | Тривалий розвиток, якість продукції та задоволеність клієнтів.    | Баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та якістю життя.    |
| Стиль прийняття рішень    | Індивідуальний підхід, зосереджений на аналітиці і даних.    | Консенсусний підхід, де враховуються всі думки і зауваження.      | Командний підхід з акцентом на участь всіх зацікавлених сторін.                      |
| Відношення до працівників | Працівники розглядаються як ресурси; нагорода за результати. | Працівники як члени команди; акцент на груповій відповідальності. | Працівники вважаються партнерами; фокус на добробуті і розвитку.                     |
| Стратегія управління      | Короткострокові цілі; швидке реагування на ринкові зміни.    | Довгострокова стратегія; інвестиції в розвиток і навчання.        | Поміркована стратегія; адаптація до змін з урахуванням традицій.                     |
| Взаємодія з культурами    | Директивний підхід; акцент на індивідуальних досягненнях.    | Гармонійний підхід; акцент на співпраці та повазі.                | Діалог і толерантність; адаптація до місцевих культур і звичаїв.                     |
| Інновації та зміни        | Швидкі зміни, ризиковані інвестиції в нові технології.       | Поступові зміни; інновації через колективну роботу.               | Змішаний підхід; підтримка інновацій при збереженні традицій.                        |
| Участь співробітників     | Обмежена участь в стратегічних рішеннях; фокус на лідерах.   | Висока участь; колективне обговорення важливих рішень.            | Залучення співробітників у процес прийняття рішень; регулярні зустрічі з колективом. |
| Структура організації     | Ієрархічна структура з чітко визначеними ролями.             | Гнучка структура, що дозволяє швидко адаптуватися.                | Плоска структура, що заохочує комунікацію між різними рівнями.                       |
| Оцінка ефективності       | Оцінка на основі результатів і досягнень.                    | Оцінка на основі командних досягнень та особистісного розвитку.   | Оцінка поєднує фінансові показники і соціальні аспекти.                              |
| Приклади компаній         | Apple, Google: акцент на інноваціях і конкуренції.           | Toyota: філософія «кайдзен» (безперервне вдосконалення).          | Siemens, Bosch: соціальна відповідальність і екологічні ініціативи.                  |

Джерело: систематизовано автором на основі [5—10].

**Японська модель управління персоналом.**

Якщо протестантська етика в США підкреслює самостійність, незалежність і добробут особи, то етика в Японії базується на поєднанні конфуціанства, даосизму й буддизму. Це унікальне сполучення сприяло формуванню однорідної моделі управління та патерналістської ідеології, які суттєво вплинули на індустріалізацію й управління японською економікою [8].

Японське управління надає великого значення людським ресурсам, розглядаючи підбір персоналу як довгострокову інвестицію. У цьому контексті особисті якості, необхідні для інтеграції знань й професійних навичок, мають пріоритет під час відбору. Система зайнятості в Японії тісно пов'язана з основним прагненням працівників — безпекою роботи, що є пріоритетом для співробітників у всьому світі. Пропонуючи ротацію відділів і навчання, що відповідає потребам бізнесу, компанії повідомляють потенційним працівникам: "Ми довіряємо вам і віримо, що ви є ідеальним кандидатом для нас на найближчі 50 років", що посилює почуття відповідальності працівників віддавати цю довіру [6].

Управлінська практика японської моделі ґрунтується на консенсусі, встановленому в організаціях, відомих як "рінгі". Система рінгі — це консенсусний процес ухвалення рішень у японському менеджменті, який передбачає участь усіх зацікавлених сторін, дозволяючи їм обговорювати й затверджувати пропозиції на різних рівнях управління. Система рінгі представлена як еволюційний процес, який потребує зворотного зв'язку та

досягнення згоди щодо пропозиції через вертикальну й горизонтальну передачу інформації всім зацікавленим сторонам. Врешті-решт цей документ досягає верхнього керівництва для формального затвердження та фінального ухвалення рішення [8]. Основними недоліками системи рінгі є, насамперед, повільність її прогресу, а також те, що ця система не може функціонувати в умовах невизначеності, а лише в дуже стабільних середовищах [9].

**Європейський стиль управління.**

Європейська система управління персоналом включає елементи як японської, так і американської моделей. Однією з її характерних рис є те, що на підприємствах Європи заохочується колективна робота під чітким керівництвом менеджера. У той час як американські менеджери зосереджуються на генерації ідей і пошуку шляхів їх реалізації, європейські менеджери акцентують увагу на створенні сприятливих умов для прояву творчих здібностей працівників і

підтримці здорового морально-психологічного клімату в колективі. Інші особливості європейської моделі включають вдосконалення організаційних структур управління для досягнення максимального ефекту, появу на ринку товарів та послуг, які відповідають потребам споживачів, а не продавців, а також безперешкодний рух товарів і грошей без кордонів у країнах Європейського Союзу.

Кадрові служби європейських підприємств виконують управлінські функції, пов'язані з працівниками, що включає набір, відбір і перепідготовку кадрів; умовами праці, такими як заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки; соціальними питаннями, такими як надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; а також ведення кадрової документації тощо.

На основі приведеної інформації доцільно зробити порівняльний аналіз вищезазначених систем управління персоналом (табл. 1).

Отже, в табл. 1 наведено усесторонню порівняльну характеристику щодо американського, японського та європейського стилів управління в міжнародних компаніях, виділяючи основні відмінності в підходах до прийняття рішень, відношення до працівників, стратегії управління й інновацій. З табл. 1 видно, що американський стиль управління зосереджується на максимізації прибутку, індивідуальних рішеннях і швидких змінах, підкреслюючи важливість інновацій і результативності. Японський стиль, навпаки, орієнтований на колективну

роботу, довгостроковий розвиток і гармонійні зміни, що відображає культурну традицію співпраці й зваженого підходу до інновацій. Європейський стиль намагається знайти баланс між економічною ефективністю й соціальною відповідальністю, акцентуючи увагу на участі працівників у процесах прийняття рішень і збереженні традицій при впровадженні нововведень [11].

Слід наголосити, що кожний з цих стилів має свої переваги й обмеження, зумовлені культурними особливостями й економічними реаліями різних регіонів. Американські компанії часто досягають швидкого зростання завдяки гнучкому підходу до змін і інвестицій у нові технології, проте це може супроводжуватися високим рівнем ризику. Японські компанії демонструють стабільність і злагодженість у командній роботі, але можуть стикатися з тривалішими процесами ухвалення рішень. Європейські організації відзначаються соціальною відповідальністю та дотриманням якості життя працівників, що сприяє стійкому розвитку, проте це може впливати на швидкість адаптації до нових умов [12; 13].

В таблиці 2 представлено особливості імплементації моделей в практику українських підприємств.

Отже, сучасний стан на вітчизняних підприємствах потребує впровадження інноваційних технологій у стратегічне управління персоналом, які забезпечать перехід від застарілих структур, що не здатні розв'язувати складні завдання управління кадрами в сучасних умовах, до більш ефективних систем управління персоналом, використовуваних за кордоном. Застосування досвіду передових світових компаній із Західної Європи, Японії та США сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління кадрами на вітчизняних підприємствах, що підвищить їх конкурентоспроможність. Впровадження успішного зарубіжного досвіду формування стратегій управління персоналом дасть змогу вирішити актуальні проблеми економічного розвитку України. В умовах глобалізації економіки та прагнення України до інтеграції в Європейський Союз, з урахуванням економічних і політичних процесів, що відбуваються в країні, необхідний постійний моніторинг і аналіз ринку праці. На тлі війни, безробіття, інфляції та соціальної напруженості в суспільстві формування ефективних концепцій управління персоналом є однією з ключових проблем економіки України в епоху цифрової революції. Це потребує врахування світового досвіду, оскільки управління людським капіталом як економічним ресурсом є важливою складовою національного виробництва.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, можна констатувати, що аналіз стилів управління людськими ресурсами в міжнародних ком-

**Таблиця 2. Особливості імплементації моделей в практику українських підприємств**

| Управлінська модель | Елементи імплементації                                                                                                                                                                                                                       | Очікуваний результат                                                                                                                                             | Можливі бар'єри впровадження                                                                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                | 4                                                                                                                                                                   |
| Американська модель | - Система оцінки ефективності працівників на основі KPI<br>- Створення культури ризику та інновацій                                                                                                                                          | - Зростання продуктивності на 20-30%<br>- Підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку                                           | - Опір змін з боку працівників<br>- Низький рівень IT-інфраструктури<br>- Недостатня освіта в сфері управління                                                      |
| Японська модель     | - Впровадження філософії «кайдзен» для безперервного вдосконалення                                                                                                                                                                           | - Збільшення рівня задоволеності працівників та зниження плинності кадрів                                                                                        | - Культурні відмінності у сприйнятті командної роботи<br>- Нестача ресурсів для реалізації навчальних програм                                                       |
| Європейська модель  | - Балансування економічних цілей з соціальною відповідальністю<br>- Розробка політик сталого розвитку, що включають екологічні та соціальні аспекти<br>- Залучення працівників до прийняття рішень через регулярні опитування та обговорення | - Збільшення довіри споживачів до брендів українських компаній<br>- Підвищення соціальної стабільності в компаніях<br>- Позитивний вплив на екологічні показники | - Непідготовленість керівництва до змін<br>- Складнощі в інтеграції соціальних цілей в бізнес-стратегії<br>- Різниця в підходах до оцінки ефективності між країнами |

Джерело: власна розробка автора.

паніях виявив суттєві відмінності, зумовлені специфікою культурних традицій, менталітету й рівня соціально-економічного розвитку різних країн. Європейський, американський та японський підходи до управління персоналом мають свої унікальні риси, що впливають на ефективність функціонування організацій. Для формування ефективної системи управління персоналом важливо враховувати ці культурні та соціальні аспекти. Це передбачає реалізацію стратегій, які забезпечують не лише відповідний підбір кадрів, але й розвиток професійних навичок, етики та організаційної культури. Основним завданням є поступове формування свідомих, активних та відповідальних працівників, а також розбудова цілісної системи управління, яка стимулює ініціативу та творчість на кожному робочому місці. Такі підходи забезпечують не лише адаптацію міжнародних моделей до української практики, але й сприяють вдосконаленню управління персоналом в умовах глобалізації.

### Література:

- Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Верезомська І., Яремчук, С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1 (42), 406—414. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/>
- Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*, 2018. (10), 29—35. [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05)

3. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. (1)(40). [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvuuped\\_2017\\_1\\_55](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvuuped_2017_1_55)
4. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. 2020. <https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/29006>
5. Emre Cakir, A. American and European models of human resources management: Which one is more suitable for the Turkish case? Marmara Journal of European Studies, 2001. 9(1), 155. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1474>
6. Mitu E. I., Vasic M. Comparative management of human resources between USA and Japan. Valahian Journal of Economic Studies, 2018. 9 (1), 93—100. <https://doi.org/10.2478/vjes-2018-0010>
7. Konrad, A. M., Deckop J. R. Human resource management trends in the USA: Challenges amidst of prosperity. International Journal of Manpower, 2001. 22 (3), 269—278. <https://doi.org/10.1108/01437720110398374>
8. White M. Japanese management and British workers. International Journal of Manpower. 1982. <https://doi.org/10.1108/eb044912>
9. Damij N., Damij T. An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan. IEEE Transactions on Engineering Management, 2021. 71, 13266—13273. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3120984>
10. Gooderham P., Nordhaug O. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. Human Resource Management Review, 2010. 21 (1), 27—36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>
11. Martinsons M. G., Davison R. M. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. Decision Support Systems, 2007. 43(1), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>
12. Santos G., S? J. C., Felix M. J., Barreto L., Carvalho F., Doiro M., Zgodavova K., Stefanovic M. New needed quality management skills for Quality Managers 4.0. Sustainability, 2021. 13(11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>
13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету "КРОК", 2019. 2 (54), 137—144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>
2. Voskobiynyk, S.Ya. (2018), "Comparative characteristics of different staff management systems", Modern Economics, [Online], vol. (10), 29—35. [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05).
3. Palinchak, V.M. (2017), "American style of management", Naukovyy visnyk Uzhhorodskogo universytetu, [Online], vol. (1)(40). available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvuuped\\_2017\\_1\\_55](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvuuped_2017_1_55), (Accessed 18 Oct 2024).
4. Chyhur, I.V. and Hlushchenko, L.D. (2020), "Comparative characteristics of foreign personnel management models", Naukovi zapysky NTKP VNTU, [Online]. available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/29006>, (Accessed 18 Oct 2024).
5. Cakir, A.E. (2001), "American and European models of human resources management: Which one is more suitable for the Turkish case?", Marmara Journal of European Studies, [Online], vol. 9 (1), no. 155, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1474>, (Accessed 19 Oct 2024).
6. Mitu, E.I. and Vasic, M. (2018), "Comparative management of human resources between USA and Japan", Valahian Journal of Economic Studies, [Online], vol. 9 (1), pp. 93—100. available at: <https://doi.org/10.2478/vjes-2018-0010>, (Accessed 19 Oct 2024).
7. Konrad, A.M. and Deckop, J.R. (2001), "Human resource management trends in the USA: Challenges amidst of prosperity", International Journal of Manpower, [Online], vol. 22 (3), pp. 269—278. <https://doi.org/10.1108/01437720110398374>.
8. White, M. (1982), "Japanese management and British workers", International Journal of Manpower, [Online]. <https://doi.org/10.1108/eb044912>.
9. Damij, N. and Damij, T. (2021), "An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan", IEEE Transactions on Engineering Management, [Online], vol. 71, pp. 13266—13273. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3120984>.
10. Gooderham, P. and Nordhaug, O. (2010), "One European model of HRM? Cranet empirical contributions", Human Resource Management Review, [Online], vol. 21 (1), pp. 27—36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>.
11. Martinsons, M.G. and Davison, R.M. (2007), "Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management", Decision Support Systems, [Online], vol. 43 (1), pp. 284—300. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>.
12. Santos, G. S?, J.C. Felix, M.J. Barreto, L. Carvalho, F. Doiro, M. Zgodavova, K. and Stefanovic, M. (2021), "New needed quality management skills for Quality Managers 4.0", Sustainability, [Online], vol. 13 (11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>.
13. Denysenko, M.P. Budyakova, O.Yu. and Voloshchuk, Yu.V. (2019), "Foreign experience in personnel management", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", [Online], vol. 2 (54), pp. 137—144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>.

## References:

1. Ptaschenko, O. Chernobai, L. Malykhina, S. Veresomska, I. and Yaremchuk, S. (2022), "Problems and prospects of applying personnel management strategies of international companies in Ukrainian business practice", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, [Online], vol. 1 (42), 406-414. available at: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/>, (Accessed 16 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2024 р.