

УПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ЯПОНСЬКОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

©2018 ІВАНОВА А. О., ПУЛІНА Т. В., КУТІДЗЕ Л. С.

УДК 159.9

Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах

З метою підвищення ефективності та результативності діяльності вітчизняних підприємств доведено необхідність впровадження в Україні інструментів і методів японської системи управління персоналом, з ефективною адаптацією до українських реалій. Проаналізовано основні риси, переваги та недоліки функціонування японської системи управління персоналом. Визначено головні особливості японської системи управління персоналом, серед яких – дуже високий рівень взаємодії між співробітниками та керівництвом. На рівень взаємодії також значно впливає і практика довічного найму. Крім того, поширенню відомих концепцій «кайдзен» і «точно вчасно» сприяють особливості менталітету та цінності персоналу японських підприємств. Досліджено стан впровадження японського досвіду на українських підприємствах. Обґрунтовано головні проблеми, які стримують впровадження на вітчизняних підприємствах японського досвіду управління персоналом. Визначено та обґрунтовано шляхи впровадження досвіду японської системи управління персоналом в діяльність українських підприємств з метою забезпечення їх результативності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління персоналом, «кайдзен», практика довічного найму, точно вчасно, японський досвід.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

Іванова Анастасія Олександрівна – магістрант кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: nastenka12779@gmail.com

Пуліна Тетяна Веніамінівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: pulinatv@ukr.net

Кутідзе Людмила Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

УДК 159.9

Іванова А. А., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Внедрение опыта японской системы управления персоналом на украинских предприятиях

С целью повышения эффективности и результативности деятельности отечественных предприятий доказана необходимость внедрения в Украине инструментов и методов японской системы управления персоналом, с эффективной адаптацией к украинским реалиям. Проанализированы основные черты, преимущества и недостатки функционирования японской системы управления персоналом. Определены главные особенности японской системы управления персоналом, среди которых – очень высокий уровень взаимодействия между сотрудниками и руководством. На уровень взаимодействия значительно влияет и практика пожизненного найма. Кроме того, распространению известных концепций «кайдзен» и «точно вовремя» способствуют особенности менталитета и ценности персонала японских предприятий. Исследовано состояние внедрения японского опыта на украинских предприятиях. Обоснованы главные проблемы, которые сдерживают внедрение на отечественных предприятиях японского опыта управления персоналом. Определены и обоснованы пути внедрения опыта японской системы управления персоналом в деятельность украинских предприятий с целью обеспечения их результативности и конкурентоспособности.

Ключевые слова: управление персоналом, «кайдзен», практика пожизненного найма, точно вовремя, японский опыт.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

Іванова Анастасія Олександрівна – магістрант кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: nastenka12779@gmail.com

Пуліна Тетяна Веніамінівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедрою менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: pulinatv@ukr.net

Кутідзе Людмила Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

UDC 159.9

Ivanova A. O., Pulina T. V., Kutidze L. S. Introducing the Experience of Japanese System of Staff Management in Ukrainian Enterprises

In order to improve efficiency and effectiveness of domestic enterprises, the need to introduce in Ukraine instruments and methods of the Japanese system of staff management with an effective adaptation to the Ukrainian realities is proved. The main features, advantages and disadvantages of functioning of the Japanese system of staff management are analyzed. The key elements of the Japanese system of staff management are determined, among which is a very high level of interaction between employees and management. The practice of lifelong hiring also has a significant impact on the level of interaction. In addition, the spread of known concepts «Kaizen» and «Just-in-Time» contribute to the peculiarities of mentality and value of staff of Japanese enterprises. The status of introduction of Japanese experience in Ukrainian enterprises is researched. The main problems which hinder introduction of Japanese experience of staff management at domestic enterprises are substantiated. The ways of introduction of experience of Japanese system of staff management in activity of the Ukrainian enterprises with the purpose of ensuring their effectiveness and competitiveness are defined and substantiated.

Keywords: human resource management, «Kaizen», practice of lifelong hiring, Just-in-Time, Japanese experience.

Fig.: 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 14.

Ivanova Anastasia O. – Graduate Student of the Department of Management, Zaporizhzhya National Technical University (64 Zhukovskoho Str., Zaporizhzhya, 69063, Ukraine)

E-mail: nastenka12779@gmail.com

Pulina Tetiana V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Zaporizhzhya National Technical University (64 Zhukovskoho Str., Zaporizhzhya, 69063, Ukraine)

E-mail: pulinatv@ukr.net

Kutidze Lyudmila S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Zaporizhzhya National Technical University (64 Zhukovskoho Str., Zaporizhzhya, 69063, Ukraine)

Японська система управління персоналом є однією з найуспішніших у світі, зокрема внаслідок того, що японці не маючи багатого запасу природних ресурсів, вважають людський фактор своїм найціннішим ресурсом. Японський успіх довів, що відсутність природних ресурсів та інвестицій не заважає створити стабільну атмосферу для успішного промислового розвитку. Довгі роки Японія була відома як послідовник, а не новатор, японці копіювали та запозичували стратегію та технології в інших країнах, але їхнє вміння забезпечити високу якість за низькими цінами дозволило легко адаптуватися до будь-яких умов, навіть якщо вони нестабільні та несприятливі порівняно з іншими країнами. Саме японці довели, що культурні відмінності можна подолати, і важливі суспільні навички, необхідні для успішного виробництва, можуть бути перенесені через національні кордони. Успіх Японії – це також показник якості стратегічної змінної, адже коли країна сприймалася на світовому ринку як виробник застарілих товарів, саме дії уряду забезпечили абсолютну зміну якості своїх товарів. Тому, пройшовши довгий шлях і зробивши необхідні інвестиції, було поліпшено якість продукції та отримано високий авторитет на міжнародному ринку.

Вивченням питань мистецтва управління персоналом займається багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Питання теорії та практики управління персоналом організації, що діють у конкурентному середовищі на засадах системного підходу, розглянуто в працях Т. Ю. Базарова, Г. В. Осовської, О. В. Крушельницької, А. В. Шегди та ін. У цих дослідженнях розкриваються найважливіші технології, що застосовуються в управлінні персоналом [1]. Також важливий внесок у розвиток менеджменту персоналу зробив американський інженер Ф. Тейлор, який був засновником школи наукового управління та відокремив управлінські функції від фактичного виконання робіт [4]. Біля витоків української науки управління персоналом першим стояв учений М. Туган-Барановський, який у своїй праці «Психологічні фактори суспільного розвитку» об'єднав потреби в групі, які мотивують людей до дії заради досягнення своєї мети, та зауважив, що вміння керівника мотивувати людей за допомогою основних функцій менеджменту має дуже велике значення для ефективного досягнення цілей організацій [5]. Але серед багатьох досліджень, присвячених удосконаленню управління та розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, впровадження японського досвіду управління персоналом у діяльність підприємств практично не розглядалися.

Метою статті є визначення шляхів впровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах.

Як відомо, управління персоналом включає в себе такі функції, як забезпечення підприємства якісними та цінними кадрами, удосконалення умов ро-

боти та забезпечення кожного співробітника гідною заробітною платою. Основними елементами управління персоналом є організація, праця та люди, раціональне поєднання яких дає змогу швидше досягти поставлених цілей [3]. У сучасних умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постає питання пошуків шляхів підвищення продуктивності праці робітників. У цьому контексті важливим є вивчення досвіду провідних країн і знаходження шляхів щодо можливості його впровадження на українських підприємствах. Розглянемо особливості японської системи управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Особливості японської системи управління персоналом

Джерело: авторська розробка.

Управлінський персонал японських підприємств відомий гарним ставленням до працівників. Японські робітники впевнені, що вони важливі та необхідні для компанії та незалежно від обійманої посади завжди ототожнюють себе з підприємством, на якому працюють. У японських робітників дуже високий рівень самовіддачі, вони з легкістю працюють понаднормово та не використовують у повному обсязі свої відпустки. Саме в Японії найнижчий рівень втрат робочого часу через порушення дисципліни або невиходів на роботу, тому японський стиль управління персоналом дозволяє домогтися такої високої ефективності.

В Японії дуже шанують та цінують своїх працівників, свідченням чого є дуже поширена раніше практика довічного найму. Японські робітники наймалися на постійні позиції у великі промислові фірми та могли розраховувати на стабільну співпрацю до виходу на пенсію. Таким чином, робітник відчуває свою значимість, коли підписує контракт довічно, та може легко себе ідентифікувати с цілями та завданнями компанії. Також роботодавці гарантують стабільність та довіру до працівників, що сильно мотивує персонал. Як наслідок цієї системи на довічний найм приймалися лише самовіддані та відповідальні працівники. Робітників японських компаній асоціюють більше з компанією, ніж з роботою, яку вони там виконують [7].

Довічне працевлаштування підтримує збереження посади протягом всієї кар'єри, і завжди еко-

номічно вигідно було залишатися в межах однієї кар'єрної лінії, щоб отримувати більш високу заробітну плату. Теоретично ця система повинна стимулювати людей не змінювати місце роботи, і, за статистикою, чим старша людина, тим рідше вона це робить. Однак на практиці програми раннього виходу у відставку, що проводяться багатьма японськими компаніями, перешкоджають довгостроковому кар'єрному плануванню, оскільки економічно невигідно залишатися в одній корпорації впродовж усього життя. Далеко не завжди молоді фахівці більш професійні, ніж досвідчені, однак така тенденція посилюється в міру поширення цифрових технологій [8].

Японські профспілки надають більше привілеїв тим працівникам, чії компанії краще працюють, але це також не є формою матеріальної мотивації. Якщо заглибитись в історію, то японські профспілки підприємств були створені внаслідок жорстоких репресій, які були направлені на національні профспілкові організації, такі як Sanbetsu Kaigi, Sohyo і Domei. Однак компроміс між профспілками і менеджерами все ж було досягнуто після серії невдалих виступів галузевих профспілок, зруйнувавши їх радикальне крило. Менеджерам вдалося використати можливість формування системи, яка тепер називається профспілками підприємств. В обмін на це робітники отримали довічне працевлаштування й надбавку за вислугу років [8].

Японський менеджмент орієнтований на те, щоб надати працівнику можливість роботи задля вдосконалення його вмінь та навичок, підтримувати прагнення до розвитку, оскільки робітники приділяють багато уваги та ресурсів підвищенню рівня своєї освіти. В Японії була розроблена спеціальна теорія «кайдзен», суть якої полягає в безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробленні допоміжних аспектів управління та особистісного розвитку японців протягом всього життя. В основу методу «кайдзен» входить п'ять основних елементів: чистота, порядок, дисципліна, стандартизація та охайність. Саме за допомогою використання цього методу компаніям вдається швидко відновитись та надолужити втрачені можливості, яскравим прикладом чого є японська фірма «Toyota». Тобто японці користуються цією методикою як на виробництві, так і в житті [9]. Це говорить про те, що японців навчають організованості та порядку, вони не виконують зайвих дій та не витрачають час непродуктивно, що дійсно дуже важливо для виробництва.

В японських компаніях дуже тісні міжособистісні зв'язки, оскільки керівництвом активно заохочується неформальне спілкування між співробітниками. Дуже часто практикуються офіційні заходи, які можуть проходити у формі ранкових або цехових зустрічей та тренінгів у міні-групах, на яких обмірковуються питання бізнес-етикету, видається завдання на

день, обговорюється порядок їх виконання та навіть виконується виробнича гімнастика. Управлінський персонал японських підприємств докладає багато зусиль для максимальної автоматизації свого виробництва, що дає змогу скоротити витрати робочого часу, підвищити продуктивність праці та досягти більш ефективних результатів.

Одними із факторів, що визначають успіх залучення персоналу, є контроль якості продукції в масштабах усієї компанії та лідерство вищого керівництва. Саме воно відповідає за встановлення в конкретній формі певної політики, що стосується якості продукції та послуг, які компанія надає своїм споживачам, а також за формулювання середньо- і довгострокових планів управління якістю для досягнення цих результатів. Крім того, керівництво повинне постійно стежити за якістю продукції, перевіряти, чи дійсно загальне управління якістю в масштабах усієї компанії відбувається згідно з планом, та, при необхідності, здійснювати відповідні коригувальні дії [9].

Слід відмітити, що серед японських компаній значну частку посідають малі вузькоспеціалізовані підприємства, оскільки, на думку японців, маломасштабні організації є більш економічними та менш експлуатованими, тому доцільно замість однієї великої корпорації робити мережу малих підприємств [10].

Розглянемо розвиток японської системи управління персоналом на прикладі автовиробника «Toyota». Саме в цій організації було розроблено та вдосконалено систему управління виробництвом, яка надалі була впроваджена на багатьох інших підприємствах.

Персонал компанії відрізняється особливою віддачею – за всю історію організації було зафіксовано лише один страйк. Працівники підтримують компанію за будь-яких умов. Наприклад, коли відбулася повінь та затопило всі робочі сектори, робітники виїхали працювати понаднормово у вихідні святкові дні. Своєю чергою, керівництво компанії створює для своїх працівників комфортні умови, зокрема кожний співробітник може користуватись екологічно чистими електромобілями компанії в будь-який момент, необхідно лише залишити заяву в електронному вигляді. Це яскравий приклад поваги до своїх співробітників та забезпечення міста чистим повітрям, оскільки автомобілі працюють на електриці [11]. Загалом кількість працівників компанії стрімко зростає протягом останніх років (рис. 2).

Основоположними принципами компанії «Toyota» є такі:

1. Шанувати культуру й традиції всіх націй та сприяти своїй діяльності економічному та соціальному розвитку суспільства.
2. Спрямувати зусилля на виробництво екологічно чистих і безпечних товарів для підвищення якості життя в усьому світі.

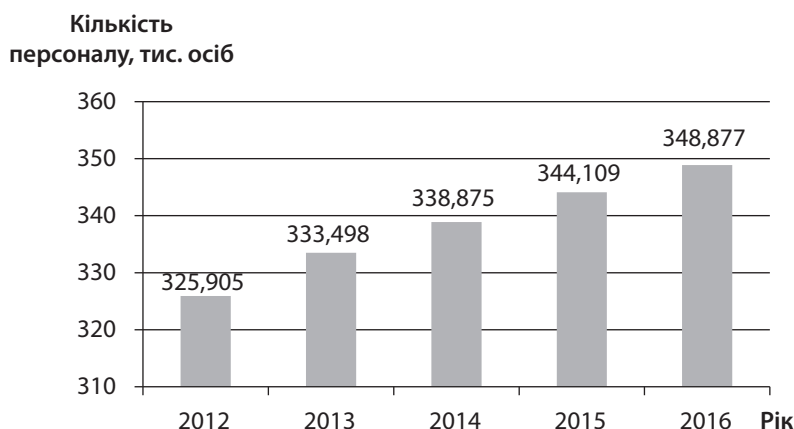


Рис. 2. Кількість співробітників «Toyota Motor Corporation», 2012–2016 рр.

3. Розвивати корпоративну культуру, яка сприяє взаємній довірі й повазі між звичайними працівниками та керівництвом.

4. Прагнути до зростання в гармонії зі світовим співтовариством за допомогою новаторських методів управління.

5. Співпрацювати з діловими партнерами у сфері досліджень і розробок з єдиною метою стабільного довгострокового розвитку та взаємної вигоди, залишаючись відкритими для нових контактів.

У 1970-х роках японськими фахівцями була розроблена альтернативна концепція управління закупівлею матеріалів. Особливе поширення цей підхід одержав в останні десятиріччя. Згідно з концепцією «точно вчасно» необхідно забезпечити постачання в необхідний час, точно в необхідних обсягах і потрібного рівня якості. Це вирішує проблему запасів. Реалізація цього підходу пов'язана зі зміною системи взаємовідносин між постачальниками та споживачами. Ці взаємовідносини стають фактично довгостроковою інтеграцією. Кінцевою метою реалізації підходу «точно вчасно» є нульові запаси плюс стопроцентна якість.

У Японії вже декілька років діє методика статистичного контролю якості, що базується на теорії нормального розподілу ймовірностей. Її основна ідея полягає в тому, що визнається бракованою будь-яка партія виробів, комплектувальних чи окремих вузлів, якщо відсоток браку, дефектів або відмов перевищує 0,001%. Саме ця цифра характеризує (за законом Парето) той рівень браку, нижче якого вести контроль вже не обов'язково. Водночас американські фірми задовольняє рівень 1–2%.

Основною рисою підходу «точно вчасно» є суворий контроль якості. Максимального ефекту від реалізації цього підходу можна досягти в разі запровадження системи контролю якості як у постачальника, так і у споживача.

Єдина система боротьби за зниження витрат виробництва. Для цього необхідно встановити дов-

гострокові надійні зв'язки між споживачами та постачальниками [11].

Необхідно виділити також певні проблемні аспекти японської системи управління персоналом. Японська концепція «кайдзен» навчає робітників виконувати все точно в указані строки та контролювати якість продукції. Хоча успіх японської системи управління персоналом вважається досить вдалим, однак дослідження довели, що в інших країнах ця система також використовується з чудовими результатами, але не враховує життєві інтереси самих працівників. Це зумовлено тим, що японці виховуються та є великими «трудоголіками». Вони відчувають постійний стрес не тільки від додаткових повноважень та завдань, а й від швидкого розвитку системи, що є результатом постійного прагнення вдосконалюватись і поліпшуватись. Особливості японської системи управління персоналом наведено в *табл. 1*.

Проаналізувавши всі переваги та недоліки японської системи менеджменту персоналу, вважаємо за доцільне розглянути можливість використання певних її аспектів на вітчизняних підприємствах.

Перш за все, це впровадження методики вдосконалення виробництва «кайдзен», яка заснована на реінжинірингу бізнес-процесів та самовіддачі працівників на усіх рівнях управління [12–14]. До того ж, перші кроки в цьому напрямку вже зроблено. З 1998 р. в Україні діє Кайдзен-клуб, місія якого полягає в поширенні філософії та практики «кайдзен» серед представників українського бізнесу, органів державного управління, місцевого самоврядування та громадських організацій. Серед членів клубу відомі українські підприємства, такі як ПАТ «Новокаматорський машинобудівний завод», ПАТ «Енергомаш-спецсталь», Корпорація «Інтерпайп» та ін.

З метою впровадження японського досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах необхідно впровадження заходів щодо більш ефективного передавання досвіду від фахівців, які виходять на пенсію, до молодих спеціалістів. Зокрема через при-

Основні переваги та недоліки японської системи управління персоналом

Переваги	Недоліки
Людина – головна цінність організації	Високий рівень стресу
Формування високого рівня прихильності компанії	Особливості менталітету
Активний вплив профспілок	Недостатньо свободи для самовираження
Високий рівень соціалізації індивіда	Колективізація суспільства
Високий рівень самоорганізації	Прагнення вдосконалення з вкладенням великих коштів для повної зміни системи

йняття на роботу відразу після закінчення вищого навчального закладу працівника без досвіду та встановлення терміну для передавання практичних навичок від старшого покоління. Такі заходи дозволять забезпечити молодих спеціалістів робочими місцями та сприятимуть оновленню кадрів на підприємстві.

Безумовно, у Японії потрібно перейняти досвід утилізації відходів та систему господарювання, в якій менше забруднюється навколишнє середовище шляхом більш оптимального використання ресурсів, та систему безпеки, яка запобігає нещасним випадкам на виробництві.

Важливим аспектом є також активізація діяльності професійних спілок. На даному етапі в Україні діє Федерація профспілок України, яка займається питаннями захисту працюючих шляхом вирішення проблем з періодичними змінами податкового законодавства, проблеми з відшкодуванням ПДВ бізнесу, перевезенням сировини для виробництва, купівлею валюти для оплати імпорту, а також питаннями грошового характеру: це підвищення заробітної плати, що тягне за собою ряд додаткових бюджетних вимог; підвищення комунальних послуг; відрядна оплата праці на підприємствах, тобто збільшення грошового розриву між працівником і тарифного розряду та мінімальною зарплатою.

Дуже важливим є психологічний аспект розвитку особистого потенціалу працівника. Особистісний саморозвиток сприяє кращому розумінню самого себе, що зробить людину цілісною, упевненою та уважнішою, що не буде відволікати її від внутрішніх проблем та зверне її увагу на роботу, яку вона повинна виконати.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження визначено дуже високий рівень взаємодії між співробітниками та керівництвом в японській організації заради досягнення її цілей. Такий значний рівень взаємодії зумовлено ставленням до працівників як до цінного ресурсу та повагою до їх особистих потреб. Ця позиція значно впливає на плідну співпрацю між обома сторонами. Тому впровадження японського досвіду управління персоналом сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності українських підпри-

емств. Також потрібне налагодження активної взаємодії між працівниками та керівниками, що сприяє розвитку неформальних і горизонтальних зв'язків на різних рівнях управління організацією. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник. 8-е изд., стер. М. : Издательский центр «Академия», 2010. 224 с.
2. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Житомир : ЖІТІ, 2000. 304 с.
3. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
4. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А. И. Зак. М. : Контроллинг, 1991. 104 с.
5. Неизвестный Туган-Барановский / Отв. ред. Л. Д. Широкопад, А. Л. Дмитриев. СПб. : Нестор-История, 2008. 284 с.
6. MSG. URL: <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm>
7. Tang T. L.-P., Kim J. K., O'Donald D. A. Perceptions of Japanese organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*. 2000. Vol. 15. P. 535–555.
8. Оу И. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее. М. : Эксмо, 2010. 180 с.
9. Масаки И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина Паблишерз, 2011. 274 с.
10. Кондо Ё. Хосин кантри – один из подходов японского менеджмента качества. *Методы менеджмента качества*. 2011. № 5. С. 4–11.
11. Entienne-Hamilton E. C. Operations Strategies for Competitive Advantage: text and cases. The Dryden Press, 1994. 450 p.
12. Старостіна А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2005. 764 с.
13. Пуліна Т. В. Реінжиніринг як інструмент інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 6 с.
14. Пуліна Т. В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 145–152.

REFERENCES

Bazarov, T. Yu. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moscow: Izdatelskiy tsentr «Akademija», 2010.

Entienne-Hamilton, E. C. *Operations Strategies for Competitive Advantage: text and cases*. The Dryden Press, 1994.

Kondo, Ye. "Khosin kantri – odin iz podkhodov yaponskogo menedzhmenta kachestva" [Hoshin Country is one of the approaches of Japanese quality management]. *Metody menedzhmenta kachestva*, no. 5 (2011): 4-11.

Masaaki, I. Kayzen: *Kliuch k uspekhu yaponskikh kompaniy* [Kaizen: The key to the success of Japanese companies]. Moscow: Alpina Publisher, 2011.

MSG. <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm>

Neizvestnyy Tugan-Baranovskiy [Unknown Tugan-Baranovsky]. St. Petersburg: Nestor-Istoriya, 2008.

Osovska, H. V., and Krushelnytska, O. V. *Upravlinnia trudovymy resursamy* [Management of labor resources]. Zhytomyr: ZhITI, 2000.

Ou, I. *Yaponskiy menedzhment: proshloye, nastoyashcheye i budushcheye* [Japanese management: past, present and future]. Moscow: Eksmo, 2010.

Pulina, T. V. "Informatsiine zabezpechennia stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpriemstv kharchovoi

promyslovosti" [Information support for creation and development of cluster associations of food industry enterprises]. *Biznes Inform*, no. 5 (2013): 145-152.

Pulina, T. V. "Reinzhyrynynh yak instrument innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti" [Reengineering as an instrument of innovation and investment activity of food industry enterprises]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01*, 2006.

Shehda, A. V. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Znan- nia, 2004.

Starostina, A. O., Dlihach, A. O., and Kravchenko, V. A. *Promyslovyi marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska prak- tyka* [Industrial Marketing: Theory, World Experience, Ukrainian Practice]. Kyiv: Znannia, 2005.

Tang, T. L.-P., Kim, J. K., and O'Donald, D. A. "Perceptions of Japanese organizational culture". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15 (2000): 535-555.

Taylor, F. U. *Printsipy nauchnogo menedzhmenta* [Prin- ciples of scientific management]. Moscow: Kontrolling, 1991.