

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.7)

УДК 330.117

*I. М. Новак,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва,
ORCID ID: 0000-0003-1146-6861*

*Л. П. Альошкіна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва,
ORCID ID: 0000-0002-1647-0141*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*I. Novak
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
Uman national university of horticulture*

*L. Alioshkina
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION AND EFFECTIVE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES POLICY OF THE ENTERPRISE

В статті досліджено методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Проаналізовано думки вчених щодо поняття та змісту категорії кадрової політики. Вказано, що не можна її ототожнювати з управлінням персоналом. Термін управління набагато ширший, а кадрова політика є його складовою. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється саме через кадрову політику. Сформовано власний погляд на трактування категорії «кадрова політика підприємства». Основним завданням якої є найбільш ефективно використання професійних якостей співробітників відповідно до цілей організацій в цілому.

Обґрунтовано необхідність розробки кадрової стратегії для ефективного роботи підприємства. Вказано, що нині прийнято виділяти три типи кадрових стратегій: партнерська, асиміляції персоналу та спільних цінностей. Сформовано основні задачі, що стоять перед кадровою політикою незалежно від виду кадрової стратегії підприємства. Вказано, що підприємства можуть застосовувати різні типи кадрової політики при цьому менеджмент кадрової служби повинен значну увагу приділяти дослідженню ситуації і при будь яких змінах кон'юнктури ринку, терміново її коригувати.

Обґрунтовано, що вдало обрана кадрова політика забезпечує: своєчасне і якісне укомплектування кадрами виробничого й управлінського персоналу, досягнення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

In the article researched the methodological approaches to the formation and effective management of human resources policy (HR policy) of the enterprise. The opinions of scientists on the concept

and content of the category of human resources policy are analyze. It was indicated that it couldn't be equated with management of personal. The term of management is much more, then the human resources policy, which it is an integral part of it. The implementation of the goals and objectives of management of personal are carried out through the HR policy.

Analyzing the views of scientists on the category of "HR policy", it was concluded that they all have a similar approach, but differ, as each organization has its own methods for diagnosing and solving problems of management of personal, taking into account the goals and objectives of the enterprise.

In the article formed, own view on the interpretation of the category "HR policy of the enterprise". The main task of which is the most effective use of professional qualities of employees in accordance with the goals of organizations as a whole. At the same time, the health of each person must be preserve and a relationship of constructive cooperation between members of the team and various social groups must be establish. The differences between the HR policy of the country, region and the organization are analyze. Particular attention is pay to the definition of the object, subject and personal of HR policy at the enterprise level. The stages of formation of the HR policy of the organization and their content for achievement of the purposes are define. Indicated to pay attention to internal and external factors influencing the formation of HR policy, which will contribute to the efficiency of the organization as a whole, ensure competitiveness and increase profits.

It is necessary of development of personnel strategy for effective work of the enterprise is substantiate. It defines priority personnel goals, a set of organizational decisions and measures, the implementation of which allows to achieve the goals of corporate strategy. It is determined that the main task of HR policy is to indicate the directions of achieving the goals of personnel strategy.

Currently, there are three types of personnel strategies: partnership, staff assimilation and shared values. The main tasks of the HR policy are formed, regardless of the type of personnel strategy of the enterprise. The companies can apply different types of HR policy, while human resources management should pay considerable attention to the study of the situation and in case of any changes in market conditions, urgently adjust HR policy.

At the end of the article, we are substantiated that the successfully chosen HR policy provides: timely and high-quality staffing of production and management staff and the achievement of competitiveness, stability and reliability of the enterprise. Only due to HR policy, which takes into account the characteristics of the individual enterprise and the socio-economic state of the economy as a whole, it is probably to create comfortable conditions for effective work of employees.

Ключові слова: *кадрова політика; управління персоналом; стратегія; кадрова служба.*

Key words: *personnel policy; personnel management; strategy; personnel service.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Одним із визначальних факторів, що впливають на розвиток будь-якого підприємства є ефективне управління, зокрема сформована і реалізована кадрова політика, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. Адже підґрунтям повноцінного функціонування будь-якої компанії є забезпеченість висококваліфікованими фахівцями у достатній кількості.

Нині вітчизняні підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції та дефіциту кадрів. Розв'язання кадрової проблеми змушує їх по іншому організувати діяльність, формувати нові уявлення про значення персоналу в організації. Вчасний підбір фахівців для забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства стає неможливим без розробки та реалізації ефективної кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Досліджуючи публікації, що стосуються методології формування та ефективного управління кадровою політикою, відзначимо, що не можна дану категорію ототожнювати з управлінням персоналом. Поняття «управління персоналом» та «політика» не тотожні по змісту їх наповнення. Термін управління є ширшим та складовою його є політика, в нашому випадку кадрова політика. Впровадження цілей і завдань управління персоналом здійснюється через заходи кадрової політики.

Наукова категорія «кадрова політика» трактується вченими по-різному, що обумовлено широким спектром її властивостей. Оскільки через заходи кадрової політики здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, її вважають ядром системи управління персоналом.

У розумінні змісту поняття «кадрова політика» вченими прийнято розрізняти «широкий» і «вузький» зміст його тлумачення. В широкому розумінні напрями кадрової політики формують центральні органи державної влади та управління. У «вузькому» – кадрова політика – це робота менеджменту підприємства з персоналом, окремими групами та з кожним працівником окремо. Конструкція професійного ядра кадрового потенціалу, наявність команди однодумців – це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка бажає закріпити свої позиції на ринку праці [1].

Проаналізуємо більш детально погляди вчених на зміст поняття «кадрова політика». Так, вітчизняні науковці О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук допускають, що кадрова політика це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [2].

Демидова Ф. у своїх дослідженнях відмічає, що кадрова політика – це цілеспрямована робота в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [3].

Співак В.В. під змістом «кадрова політика підприємства» вбачає діяльність пов'язану з взаємовідносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Ключова проблема кадрової політики, на думку вченого, організація стосунків «влада – підпорядкування», своєрідне визначення ролей суб'єктів влади в інтересах підприємств, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії [4].

Дещо іншої думки дотримується В.Р. Веснин, а саме: «кадрова політика організації – це система поглядів, вимог, норм, принципів, які визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення продуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності» [5].

Маслов С.В. визначає зміст кадрової політики як головний напрям у роботі з кадрами, набір певних принципів, що втілюються кадровою службою підприємства [6].

Його переконань дотримуються Базарова Т.Ю. та Єремїна Б.Л. і трактують кадрову політику як ключовий напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що впроваджується кадровою службою організації [7].

Пархімчик Є.П. припускає, що «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [8].

Балабанова Л.В. та Сардак О.В. відзначають, що «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками, вищим менеджментом та кадровою службою» [9].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства, а саме визначити етапи формування кадрової політики та її місце у загальнокорпоративній стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вказані вище погляди вчених щодо змісту категорії «кадрова політика» в загальному подібні, однак при цьому вони мають дещо відмінні риси, оскільки кожна організація має власні методи для діагностики та вирішення проблем управління персоналом, зважаючи на цілі та завдання, що стоять перед підприємствами. Враховуючи думки вчених, сформуємо власний погляд на зміст категорії кадрової політики підприємства – це комплекс заходів, принципів і методів із формування, використання, збереження, відтворення та підвищення професійності персоналу, що цілеспрямовані на створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання. Визначальним завданням при формуванні та проведенні кадрової політики в нинішніх умовах є ефективне використання професійних якостей співробітників відповідно до цілей організацій в цілому. При цьому на постійній основі має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини та встановлено взаємовідносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Зазначимо, що прийнято розрізняти кадрову політику держави, області чи регіону та організації. На рівні держави вона представлена сукупністю законодавчих актів щодо управління соціальним захистом людини у сфері виробництва, розподілу і споживання товарів та послуг. Державна кадрова політика формує засади соціального управління і, відповідно, управління людськими ресурсами. Основні цілі реалізації державної кадрової політики визначаються у Стратегії державної кадрової політики країни [3-7].

Кадрова політика організації формується на засадах загальнодержавної політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загальноорганізаційними цілями, а її проведення забезпечується через впровадження комплексу кадрових технологій у систему управління людськими ресурсами [10].

Нині існує багато поглядів на зміст категорії «кадрова політика», проте у всіх них простежується єдина її мета – це своєчасне забезпечення підрозділів підприємства кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Вона націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [11].

Об'єктом кадрової політики підприємства є працівники, суб'єктом виступає менеджмент у взаємодії з іншими підрозділами. Існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – це насамперед профспілки, об'єднання роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники.

Предметом кадрової політики прийнято вважати взаємовідносини працівників у процесі виробничої діяльності з погляду найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

При створенні підприємства його команда менеджменту повинна визначити основні етапи кадрової політики та чітко усвідомлювати порядок виконання певних дій для досягнення визначених цілей (таблиця 1).

Таблиця 1.
Етапи формування кадрової політики підприємства [12]

№	Назва етапу	Заходи
I	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком підприємства: провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації; виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом; визначити вимоги до працівників, описати можливості їх зростання та розвитку здібностей.
II	Формування	Планування потреби персоналу підприємства: формування кадрового резерву персоналу; узгодження кадрової інформації та кадрового контролінгу; формування програми розвитку персоналу; розробка ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.
III	Контролінг	Аналіз стану кадрового потенціалу: розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу; провести моніторинг ефективності кадрових заходів; контроль виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату.

При формуванні кадрової політики підприємства потрібно враховувати фактори впливу, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, до зовнішніх можна віднести:

- економічні тенденції в розвитку країни (стабільність економічних, політичних факторів і законів, позиції конкурентів, зміна попиту та уподобань на товари та послуги підприємства);
- нормативно-правове середовище, у тому числі трудове законодавство;
- ситуація на ринку праці та його динаміка;– особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості).

До внутрішніх чинників належать:

- цілі та стратегії організації, на їх засадах формується кадрова політика;
- стиль управління персоналом;
- фінансові ресурси;
- умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу;
- стиль керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [13-14].

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу при формуванні кадрової політики впливає на ефективність роботи організації в цілому, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Вона включає в себе пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дозволяє досягти цілей корпоративної стратегії.

В економічній літературі поширеним є хибне ототожнення кадрової стратегії зі стратегією підприємства. Відзначимо, що стратегія організації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже перша визначає загальні довгострокові цілі розвитку підприємства, а друга – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рисунки 1).

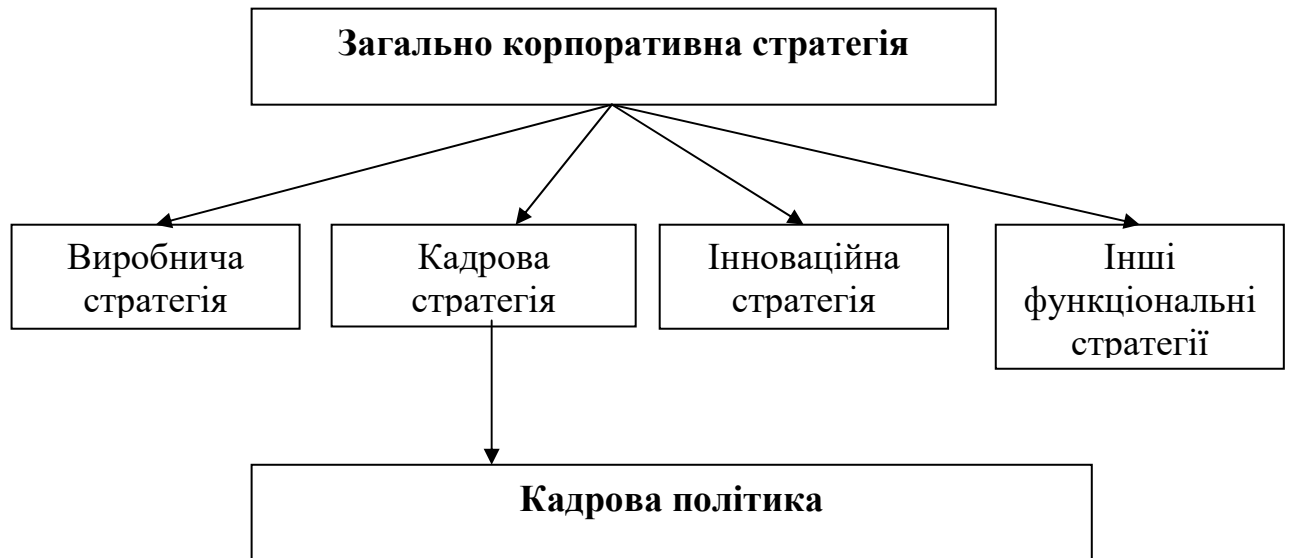


Рис. 1. Підпорядкування кадрової політики до загальнокорпоративної стратегії підприємства

В наведеній ієрархічній системі кадрова політика реалізується з метою досягнення завдань кадрової стратегії. Слід зазначити, що нині прийнято виділяти три її типи.

1) Партнерська стратегія. У відповідності до даної стратегії підприємство та робітник мають узгоджені цілі та цінності, які ґрунтуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Головною метою даного партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність робітника для підприємства визначається його потенційною здатністю до продукування ідей та трансформацією своїх знань, майстерності та навичок у продукт, який створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цінність організації для працівника визначена ймовірністю реалізації своїх компетенцій та досягненням рівноваги між прибутками та потребами. Для реалізації партнерської стратегії потрібно створити такі умови праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Окрім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі отриманих вмінь. Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Вирішальним фактором кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку. Кадрова стратегія партнерства широко використовується в таких видах діяльності, де саморозвиток персоналу формує розвиток організації.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Її реалізація супроводжується добром персоналу, який незалежно від своїх компетенцій, спроможний виконати функції, що визначені компанією. За такої кадрової стратегії організація і робітник не мають спільних цілей та цінностей, у кожного з них свої особисті інтереси: організація сприймає працівника як робочу силу, а працівник її – як джерело свого прибутку. Вирішальним напрямом кадрової політики при даній стратегії є політика оплати праці. Планування персоналу здійснюється нерегулярно. Політика добору працівників має ознаки формальності. Зростання кар'єри не відбувається. Кадровий резерв не формується, використовується аутсорсинг персоналу. Дана стратегія має місце в організаціях, де відсутнє планування діяльності на перспективу, наявна велика кількість монотонних рутинних операцій, які не передбачають застосування креативності та творчих здібностей працівників.

3) Кадрова стратегія спільних цінностей. В її основі лежить спільність цілей та цінностей організації та працівника. Така кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю за фаховою діяльністю. Політика заохочення залежить від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює самомотивацію в досягненні високих результатів діяльності. Відбір персоналу проводиться за компетенціями працівника, його ціннісними орієнтирами та соціально-біологічними якостями. Даній стратегії властиві високі етичні стандарти поведінки робітників та організації [8-11].

Відзначимо, що незалежно від виду обраної кадрової стратегії підприємства основними задачами, що стоять перед кадровою політикою є:

- своєчасний добір персоналу визначеної кваліфікації та кількості;
- створення належних умов праці передбачених трудовим законодавством;
- правомірне використання персоналу;
- забезпечення ефективної діяльності організації.

Підтримаємо думку західних вчених, що кадрова політика організації майбутнього повинна будуватися на таких засадах: повної довіри до працівника та надання йому максимальної свободи; фокус менеджменту має бути зорієнтований не на прибуток, а на задоволення інтересів робітників; результат діяльності підприємства повинен визначатися ступенем єднання колективу; максимального делегування функцій управління працівникам та розвитку у них мотивації. При впровадженні кадрової політики, вказані вище засади можуть відрізнятися відповідно до типу кадрової політики – пасивної, реактивної, превентивної та активної.

За пасивної кадрової політики працівники кадрової служби організації не мають сформованих планів по роботі з персоналом, а тому реагують на проблеми у процесі їх появи.

Під час впровадження реактивної кадрової політики кадрова служба з'ясує проблеми з персоналом, що з'явилися, аналізує причини кадрових невирішених питань і конфліктних ситуацій, застосовує заходи для ліквідації наслідків непорозуміння.

За превентивної кадрової політики кадровий менеджмент орієнтується у своїй діяльності на аргументовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Даний вид політики відрізняється від попередніх наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й розроблених способів впливу на нестандартні ситуації.

Вирішальними напрямками активної кадрової політики є:

- забезпечення гідних умов праці для висококваліфікованого персоналу;
- фахове зростання, а саме створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту;
- впровадження політики прогресивної мотивації відповідно до здібностей та з врахуванням вимог, що ставляться до працівників;
- формування та дотримання правил корпоративної культури;
- впровадження процедури розв'язання трудових конфліктів.

Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Управління організацією при раціональній політиці базується на аргументованих прогнозах розвитку кадрової ситуації та використовує короткострокові, середньострокові та довгострокові плани роботи щодо забезпечення кваліфікованим персоналом. За авантюристичної – управління організацією здійснюється не аргументовано, при цьому можуть бути кадрові проблеми пов'язані з професійним розвитком робітників.

Кадрову політику також поділяють на закрити та відкрити. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі добору персоналу, тобто йдеться про залучення працівників з зовні або ж принципівий розвиток власного колективу.

Ключова риса відкритої кадрової політики – це можливість використання аутсорсингу персоналу. Закритій кадровій політиці притаманна ситуація кадрового дефіциту. Весь колектив організації сформований переважно з первинного складу. Її головним недоліком є потреба менеджменту штучно генерувати колективу нові ідеї, постійно активізувати мотивацію та своєчасно реагувати на негативні настрої серед співробітників [15].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, підприємства можуть застосовувати різні типи кадрової політики. При цьому менеджмент кадрової служби повинен значну увагу приділяти дослідженню ситуації щодо кон'юнктури ринку, і терміново вносити зміни до обраної кадрової політики.

Невеликі за розмірами підприємства іноді кадровій політиці не приділяють належної уваги, вона існує як система неофіційних вказівок менеджменту. У великих компаніях кадрова політика формується і фіксується у меморандумах, інструкціях чи інших документах щодо персоналу.

Відзначимо, що за сучасного підходу надзвичайне значення має кожен працівник організації, тоді підвищується вплив якості його праці на кінцеві результати. Головними засадами при формуванні кадрової політики мають бути моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії та зобов'язання, доплати та участь робітників у майбутніх доходах організації. Рекомендується здійснювати періодичний моніторинг відношення персоналу до впровадженої кадрової політики.

Якісно сформована кадрова політика сприяє: своєчасному укомплектуванню виробничого й управлінського персоналу з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства; використанню працівників за кваліфікацією і адекватно до спеціальної підготовки; ефективному застосуванню майстерностей і можливостей кожного робітника; створенню сприятливих умов праці та самовираження; підвищенню рівня якості життя, що сприяє бажанню працювати в даній організації; збереженню гарного морального клімату в колективі; бажанню колективу досягати поставлених перед організацією цілей [16].

Отже, в сучасних умовах кадрова політика організації повинна бути в достаток гнучкою. З однієї сторони – стабільною, адже саме з цією якістю пов'язані певні очікування працівників, з іншої – динамічною, тобто відповідати змінам тактики підприємства, відповідно до виробничої та економічної ситуації. Незмінними повинні бути ті її засади, які орієнтовані на досягнення зацікавленості персоналу та мають відношення до організаційної культури організації. Тільки завдяки якісно сформованій політиці управління персоналом, яка зважає на особливості окремого підприємства та соціально-економічний стан економіки в цілому, ймовірно створити зручні умови для ефективної діяльності працівників компанії.

Список літератури.

1. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія "Економічні науки". 2014. № 1 (63). С. 148–155.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2005. 308 с.
3. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. *Science and society. Proceedings of the 8th International conference*. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215.
4. Співак В.В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 4, Т. 1. Економічні науки. С. 89-91.
5. Веснин В.Р. *Менеджмент персоналу*. / Веснин В.Р. М. : Элит-2000, 2003. 304 с.

6. Маслов Е.В. *Управление персоналом предприятия: Учебн. пособ.* / Под ред. П. В. Шеметова. М.: ИНФРА-М, 2000. 356 с.
7. Базарова Т.Ю. *Управление персоналом: учебник для вузов* / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 506 с.
8. Пархимчик Е. П. *Кадровая политика организации: учеб. пособие* / Е. П. Пархимчик. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
9. Балабанова Л. В. *Управління персоналом: підручник* / Л. В. Балабанова, О. В.Сардак. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
10. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. С. 86-90.
11. *Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб.* / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
12. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2011, 1 (10). С. 36-42.
13. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3(37). URL: rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323
14. Сафарова, Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2014. Вип. 1(10), Т. 1, с. 194-198.
15. Погребняк А. Ю., Лінник І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf
16. Ткачук, В.О., Вернигора, Р.В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.*, 2018. № 1(15), с. 257-264. URL: 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=stvtpp_2018_1_27

References.

1. Hrytsai, A.M. (2014), "Theoretical and methodological principles of forming the personnel policy of the enterprise", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 1 (63), pp. 148–155.
2. Krushelnyska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], 2nd ed, Kondor, Kyiv, Ukraine.
3. Demidova, M.M. (2018), "Analysis of the efficiency of labor resources use in agricultural enterprises", *Science and society, Proceedings of the 8th International Conference*, Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, pp. 202-215.
4. Spivak, V.V. (2010), "Scientific approaches to the formation of personnel management of industrial enterprises", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4, no. 1, Economic sciences, pp. 89-91.
5. Vesnin, V.R. (2003), *Menedzhment personala* [Personnel management], Elit-2000, Moscow, Russia.
6. Maslov, E.V. (2000), *Upravleniye personalom predpriyatiya* [Personnel management of the enterprise], INFRA-M, Moscow, Russia.
7. Bazarova, T.Yu. and Eremina, B.L. (2002), *Upravleniye personalom: uchebnik dlya vuzov* [Personnel management: textbook for universities], 2nd ed, UNITI, Moscow, Russia.
8. Parkhimchik, E.P. (2011), *Kadrovaya politika organizatsii: ucheb. posobiye* [Personnel policy of the organization: textbook], GIUST BSU, Minsk, Belorussia.
9. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnya personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook], Tsentru chbovoi Literaturi, Kyiv, Ukraine.
10. Prokhorovskaya, S.A. (2018), "Competence approach in personnel management", *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny*, Economic Thought, Ternopil, pp. 86-90.
11. Seryogin, S.M. Borodin, E.I. Komarova, K.V. Lipovskaya, N.A. and Tarasenko, T.M. (2019), *Upravlinnya personalom v orhanakh publichnoyi vlady: navch. posib.* [Personnel management in public authorities: textbook], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.
12. Voynash, L.G. (2011), "Personnel policy in modern conditions of national economy", *Yevropeys'kyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, vol. 1 (10), pp. 36-42.
13. Borshch, V.I. and Beliakova, V.V. (2017), "Formation and implementation of personnel policy at Ukrainian enterprises", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, [Online], vol. 3(37), available at: rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323 (Accessed 25 Dec 2021).
14. Safarova, R.V. (2014), "The influence of external and internal factors on the personnel management of an industrial enterprise", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, vol. 1 (10), no. 1, pp. 194-198.
15. Pohrebniak, A.Yu. and Linnik, I.M. (2018), "Development of personnel policy as one of the main directions of personnel management of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf (Accessed 25 Dec 2021).

16. Tkachuk, V.O. and Vernigora, R.V. (2018), "Improving the personnel management system in the context of ensuring the economic security of the enterprise", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka: zb. nauk. pr.*, [Online], vol. 1 (15), pp. 257-264, 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&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=stvttp_2018_1_27 (Accessed 25 Dec 2021).

Стаття надійшла до редакції 11.01.2022 р.