

А. С. Борданова,

к. е. н., старший викладач кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: 0000-0001-8159-3909

Н. В. Семенченко,

д. е. н., професор кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: 0000-0001-7519-6560

Ж. В. Попович,

студентка факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: 0000-0002-3267-2966

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.6.54

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

L. Bordanova,

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economic Cybernetics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

N. Semchenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economic Cybernetics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

J. Popovich,

*Student of the Faculty of Management and Marketing,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

FEATURES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCES POLICY AT THE ENTERPRISE

Становлення ринкової економіки України на пряму пов'язано з ефективністю розвитку підприємств усіх форм власності. Промисловість значною мірою обумовлює соціально-економічний стан країни та визначає рівень її економічного розвитку. У зв'язку з цим постають завдання забезпечення промислових підприємств кваліфікованим персоналом.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників.

Кадри завжди були найважливішими чинниками, які забезпечують ефективність роботи підприємства. Досягнення мети підприємства залежить від знання, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібності розв'язувати проблеми, здатності до навчання працівників. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності організації, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перенавчання спрямовано згідно з потребами фірми.

Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проведених реформ необхідними кадрами. У вирішенні цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика організації.

У представленій статті розглянуті особливості формування кадрової політики на підприємстві. Зазначено, що кадрова політика, з урахуванням сучасних економічних поглядів є важливішим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства. У статті проаналізовано основні проблеми формування кадрової політики на підприємстві. Обґрунтовано етапи формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. Крім того, розглянуто типи кадрової політики в залежності від ступеня відкритості

щодо зовнішнього середовища у формуванні кадрового складу, типи кадрової політики залежно від впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію. Наведено порівняльний аналіз відкритої і закритої кадрових політик з основних кадрових питань. Визначено, що вдосконалення кадрової політики на підприємствах схоже в усіх країнах, бо кожна організація прагне максимально ефективно використати свій кадровий потенціал.

The formation of the market economy of Ukraine is directly related to the efficiency of development of enterprises of all forms of ownership. Industry largely determines the socio-economic condition of the country and determines the level of its economic development. In this regard, the task is to provide industrial enterprises with qualified personnel.

The experience of leading companies shows that their main competitive advantage is the unique human potential. A fairly high level of corporate culture makes the company attractive to talented employees, keeps them in the organization, and the results of their work, in turn, create a reputation for the company, attract new customers and highly qualified employees.

Human resources have always been the most important factors that ensure the efficiency of the enterprise. Achieving the goal of the enterprise depends on knowledge, competence, qualifications, discipline, motivation, ability to solve problems, the ability to train employees. Therefore, personnel policy is a component of all management and production activities of the organization, and effective personnel selection, adaptation, training and retraining are directed according to the needs of the firm.

The ultimate goal of personnel policy is to create a cohesive, responsible, highly productive team capable of performing tasks. One of the main reasons for this is the weak provision of reforms with the necessary staff. A well-developed personnel policy of the organization should help to solve this problem.

In the presented article features of formation of a personnel policy at the enterprise are considered. It is noted that personnel policy, taking into account modern economic views is a more important tool for sustainable development of the enterprise. The article analyzes the main problems of personnel policy formation at the enterprise. The stages of formation and implementation of personnel policy at the enterprise are substantiated. In addition, the types of personnel policy depending on the degree of openness to the external environment in the formation of personnel, the types of personnel policy depending on the influence of management on the personnel situation. A comparative analysis of open and closed personnel policies on key personnel issues is presented. It is determined that the improvement of personnel policy at enterprises is similar in all countries, because each organization seeks to make the most effective use of its human resources.

Ключові слова: кадрова політика, персонал, управлінський апарат, кадровий склад.
Key words: personnel policy, personnel, management staff, personnel.

ВСТУП

З урахуванням сучасних тенденцій трансформації економічних поглядів щодо визначення ключових чинників стійкого економічного розвитку слід зазначити, що особливе місце серед них займає управління людськими ресурсами. Через це, процес управління кадровим потенціалом підприємства представляє собою пріоритетний напрям теоретичних та практичних досліджень. Поряд з цим, вже зараз відзначається суттєвий вплив означеного процесу на стабільність та ефективність господарської діяльності підприємства, його конкурентні переваги, швидкість адаптації до змінних умов господарювання, отримання найбільш привабливих щодо фінансування своєї діяльності. У відповідності з обґрунтованим вище, особливої актуальності набуває дослідження особливостей управління кадровим потенціалом підприємства та їх подальше урахування під час формування кадрової політики підприємства. Оскільки, саме через кадрову політику підприємства здійснюється реалізація цілей і завдань управління кадровим потенціалом підприємства. Розроблення ефективної кадрової політики повинно базуватися на специфіці функціонування підприємства та головній стратегії компанії, поєднувати індивідуальний підхід до кожного працівника та сприяти появі синергетичного ефекту та емергентності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами формування ефективною кадрової політики підприємства займалися такі вчені як: Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Макгрегора, В. Оучі. Досвід формування практичних аспектів ефективною кадрової політики узагальнено в роботах зарубіжних дослідників І. Ансоффа, К. Боумена, М. М. Греллера, К. Донеллі, Дж.П. Мейера, Х. Мінсберга, Т. Р. Мітчелла. Вагомим теоретичним доробком до проблеми підвищення ефективності кадрової політики підприємства стали праці вітчизняних дослідників, зокрема, С.І. Беляєвої, М.М. Виноградського, М.В. Журавльова, В.І. Крамаренка

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного наукового дослідження є визначення сучасних проблем та тенденцій щодо формування ефективною кадрової політики, обґрунтування кадрової політики, як дієвого інструменту управління кадровим потенціалом.

МЕТОДОЛОГІЯ

Для досягнення поставленої мети використано загально наукові та спеціальні методи дослідження, такі як: системний підхід, методи аналізу та синтезу, прийоми логічного узагальнення. Джерелами інформації слу-

Таблиця 1. Погляди науковців на визначення поняття "кадрова політика"

№	Автор	Визначення
1	Балабанова Л., Сардак О.	Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом.
2	Воронкова В.	Кадрова політика – система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій.
3	Грицай А.	Кадрова політика – це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.
4	Дикань В., Гладух М.	Кадрова політика – це реалізація різних програм підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця і залучення молодих ініціативних спеціалістів, що повинно стати пріоритетом кадрової політики; створення сприятливих умов для творчої, ініціативної та індивідуальної праці; удосконалення системи моральних, а головне, матеріальних стимулів; фіксування чітких критеріїв задоволення визначених вимог для кар'єрного росту; перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки і спеціалістів, до залучення через практичну оцінку професій кваліфікацій них здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вузів.
5	Крушельницька О. Мельничук Д.	Кадрова політика – політика, що спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.
6	Стрехова С.	Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методів.
7	Стец В., Стец І., Костючик М.	Кадрова політика – цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі і її проведення в організації та плани використання робочої сили.
8	Таранічев С., Шаповал О.	Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який би найкращим чином сприяв суміщенню цілей підприємства та його працівників.
9	Шаповал О., Іваній А., Гальченко А.	Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, у тому числі й на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань, багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами – ключовий момент діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Джерело: складено на основі [1–9].

гують наукові роботи вітчизняних та іноземних авторів з даної тематики, публікації в засобах масової інформації та відкриті електронні ресурси.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поступовий розвиток економіки сприяє появі нових підходів до управління персоналом та формуванню відповідної кадрової політики на підприємстві, через це управління людськими ресурсами перетворюється на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. Сьогодні в розвитку економіки багатьох країн найбільш серйозними проблемами вважаються проблеми у сфері роботи з людськими ресурсами [1].

Організації, які використовують сучасні методи до управління персоналом, працівники вважаються найціннішим ресурсом, а сприяння розвитку їх потенціалу – є однією з найважливіших цілей розвитку підприємства, адже, лише тоді, воно зможе найбільш ефективно працювати в ринкових умовах. Кадрова політика виступає як основа управління людськими ресурсами на підприємстві чи організації, щоб реалізувати цілі та завдання в системі управління персоналом.

Досліджуючи поняття кадрової політики у наукових працях українських та іноземних вчених, можна побачити багато визначень даного терміну (таблиця 1). Всі вони підкреслюють необхідність сприяння професійному розвитку працівників, який виступає запорукою роз-

витку підприємства. Через це, ми спостерігаємо, що формування кадрової політики включає політику зайнятості, навчання, добробуту, оплати праці та виробничих відносин. Політика зайнятості характеризується забезпеченням ефективності роботи персоналу та мотивацією щодо отримання позитивних результатів від роботи. Політика навчання являє собою політику щодо забезпечення навчальними матеріалами для покращення виконання завдань, обов'язків працівниками та підготовкою для кар'єрного зростання. Політика добробуту надає можливість забезпечити отримання відповідних пільг та переваг, що є кращими, ніж в інших компаніях. Політика оплати праці характеризується встановленням вищих заробітних плат, ніж у конкурентних організацій, відповідно до досвіду, умінь, навичок та компетенцій працівника. Політика виробничих відносин являє собою упровадження відповідних заходів щодо поліпшення взаємодії між працівником та організацією для більш оперативного та результативного вирішення трудових питань.

У контексті обраної тематики дослідження необхідно зазначити, що відрізняють відкрити та закрити кадрову політику. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що потенційний співробітник може отримати посаду будь якого рівня. Крім того, варто зазначити, що аналіз сучасних тенденцій засвідчує, що сьогодні підприємство зацікавлене у кадрах навіть якщо вони не мають відповідного досвіду та кваліфікації, але допомагають в реалізації поставленої мети. Цей тип кадрової політики використовують підприємства, метою яких є завоювання ринку, отримання лідерських позицій [2].

Закрита кадрова політика відзначається тим, що залучення нових кадрів відбувається з нижчого рівня, а заміщення вільної посади відбувається лише з числа наявних працівників підприємства. Цей тип кадрової політики характерний для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу, а також, можливо, роботи в умовах дефіциту кадрів [3].

При цьому, можна зустрітися з ситуацією, коли керівництво підприємства не має чітко вираженої стратегії професійного розвитку кадрів, а кадрова робота зводиться лише до усунення негативних наслідків. Для такої організації відсутній прогноз потреби в кадрах, оцінювання ефективності їх праці. Через це, означені підприємства упроваджують управлінські рішення в основі яких покладено розвиток підприємства, без урахування потреб персоналу [4].

Слід сказати, що також розрізняють типи кадрової політики. А саме: реактивну, превентивну, пасивну, активну, авантюристичну та раціональну (рис. 2).

Якщо на підприємстві панує пасивна кадрова політика, то керівництво, у разі гострої конфліктної ситуації використовує всі наявні можливості для її усунення, часто без спроб зрозуміти причини її виникнення та можливі наслідки для підприємства.

Відповідно до реактивної кадрової політики керівництво підприємства не тільки відстежує негативний стан роботи з персоналом, а й причини його виникнення. Управлінські рішення, які приймаються на під-

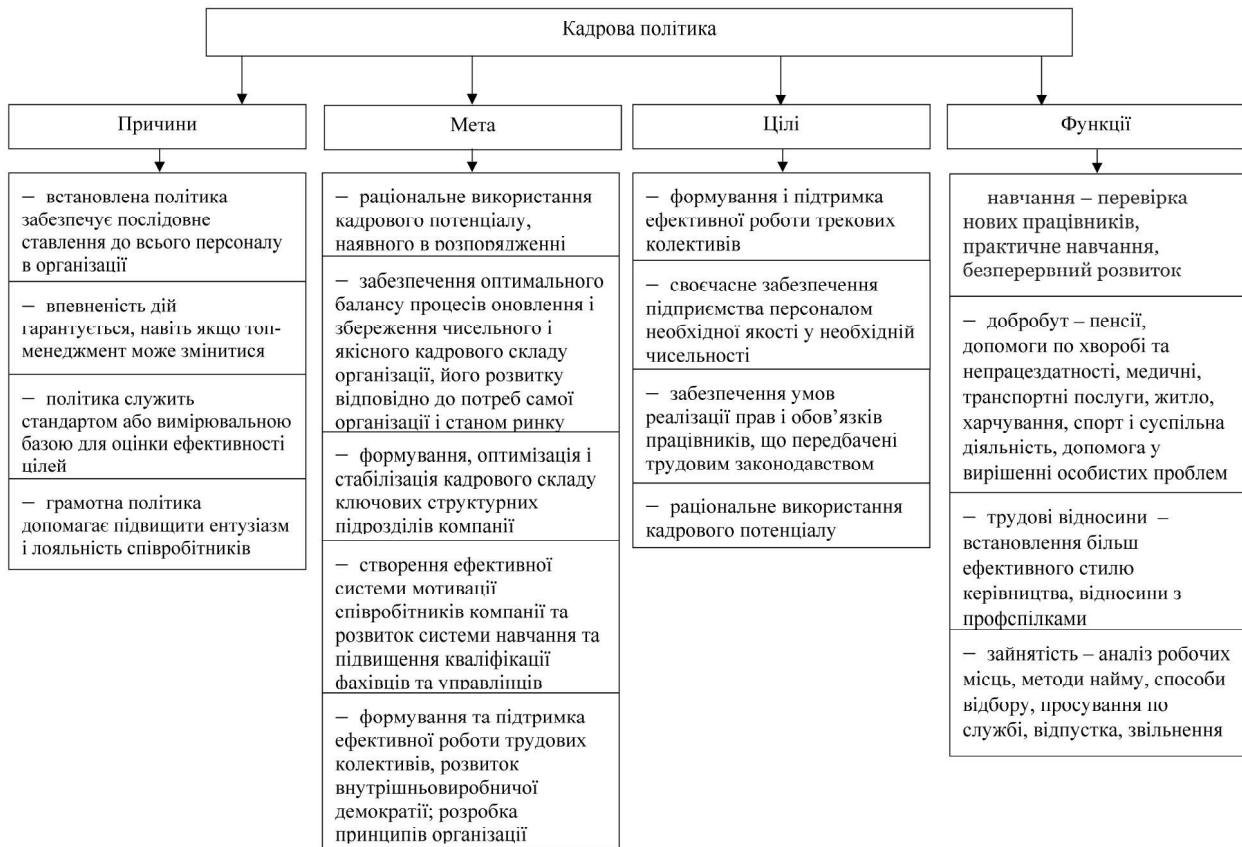


Рис. 1. Причини, мета, цілі та функції кадрової політики

приємстві спрямовані на нівелювання кризової ситуації, з подальшим визначенням причин та умов, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають можливість оцінити ситуації, що склалася у колективі та надають адекватну допомогу щодо її вирішення.

Проте, особливістю реактивної кадрової політики є відсутність прогнозування [5].

Превентивна кадрова політика виникає лише тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба таких підприємств має засоби не лише для діагностики ефективності роботи персоналу, а й для прогнозування кадрової ситуації на середньострокову перспективу. Основною проблемою таких організацій є розроблення цільових кадрових програм.

Розглянемо іншу ситуацію, коли управлінські рішення безпосередньо впливають на кадрову ситуацію, а кадрові служби відповідно до прогнозу розробляють антикризові кадрові заходи, на підприємстві відбувається постійний моніторинг ситуації з відповідним коригуванням, то можна говорити про активну кадрову політику [5].

Раціональна кадрова політика включає як якісну діагностику, так і обґрунтований прогноз ймовірної ситуації, більш того, вона має засоби впливу на неї, а програми розвитку підприємства містять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреби у кадрах та можливі перспективи їх розвитку.

Під час упровадження авантюриної кадрової політики керівництво підприємства не має якісної діагностики, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне на неї вплинути. Кадрова служба підприємства, як правило, не має засобів прогнозування та методів оцінювання ефективності роботи кадрів, але, не дивлячись на це, плани щодо підвищення професійного розвитку кадрів додаються до стратегії розвитку підприємства [6].

Процес управління кадрами не починається з набору персоналу відповідно до вакансій та не закінчується

прийняттям на роботу. Процес роботи з людськими ресурсами в команді повинен відбуватися шляхом узгодження певних аспектів кадрової політики. Ми згодні з тим, що процес формування політики включає сім кроків (рис. 3).

Перший етап передбачає визначення потреби в кадровій політиці. Якщо організація ще не має відповідної кадрової політики, керівник з персоналу повинен наполювати на її формуванні та упровадженні. Політика потрібна в різних сферах управління кадрами, таких як найм, навчання, винагорода, трудові відносини тощо.

Відділ кадрів повинен зібрати необхідну інформацію щодо формування кадрової політики на підприємстві як всередині організації, так і за її межами. Необхідну інформацію можна отримати з наступних джерел: попередня практика управління кадрами на підприємстві; практика компаній — лідерів по всій країні або в одній галузі; ставлення та філософія вищого керівництва; ставлення та філософія середнього та нижчого керівництва; знання та досвід, отримані від повсякденного вирішення проблем [7].

Отже, відділ з питань кадрової політики повинен ретельно проаналізувати наявну у нього інформацію (другий етап). Джерела отримання інформації можна розділити на ендогенні та екзогенні. Внутрішні (ендогенні) джерела інформації стосуються матеріальних ресурсів, людських ресурсів, організаційної структури, відносин з працівниками, інвентаризації робочої сили, матеріальних цінностей тощо. Зовнішні (екзогенні) джерела пов'язані з соціальними, політичними, економічними та технологічними умовами в країні.

Моніторинг і прогнозування змін навколишнього середовища є важливими для формування альтернативної кадрової політики та її заходами щодо забезпечення ефективного кадрового процесу (третій етап). Відділ кадрів повинен розробити кадрову політику та розглянути її з точки зору відповідності цілям організації. Остаточний вибір політики має здійснюватися за активної участі всіх учасників організаційного процесу. Саме

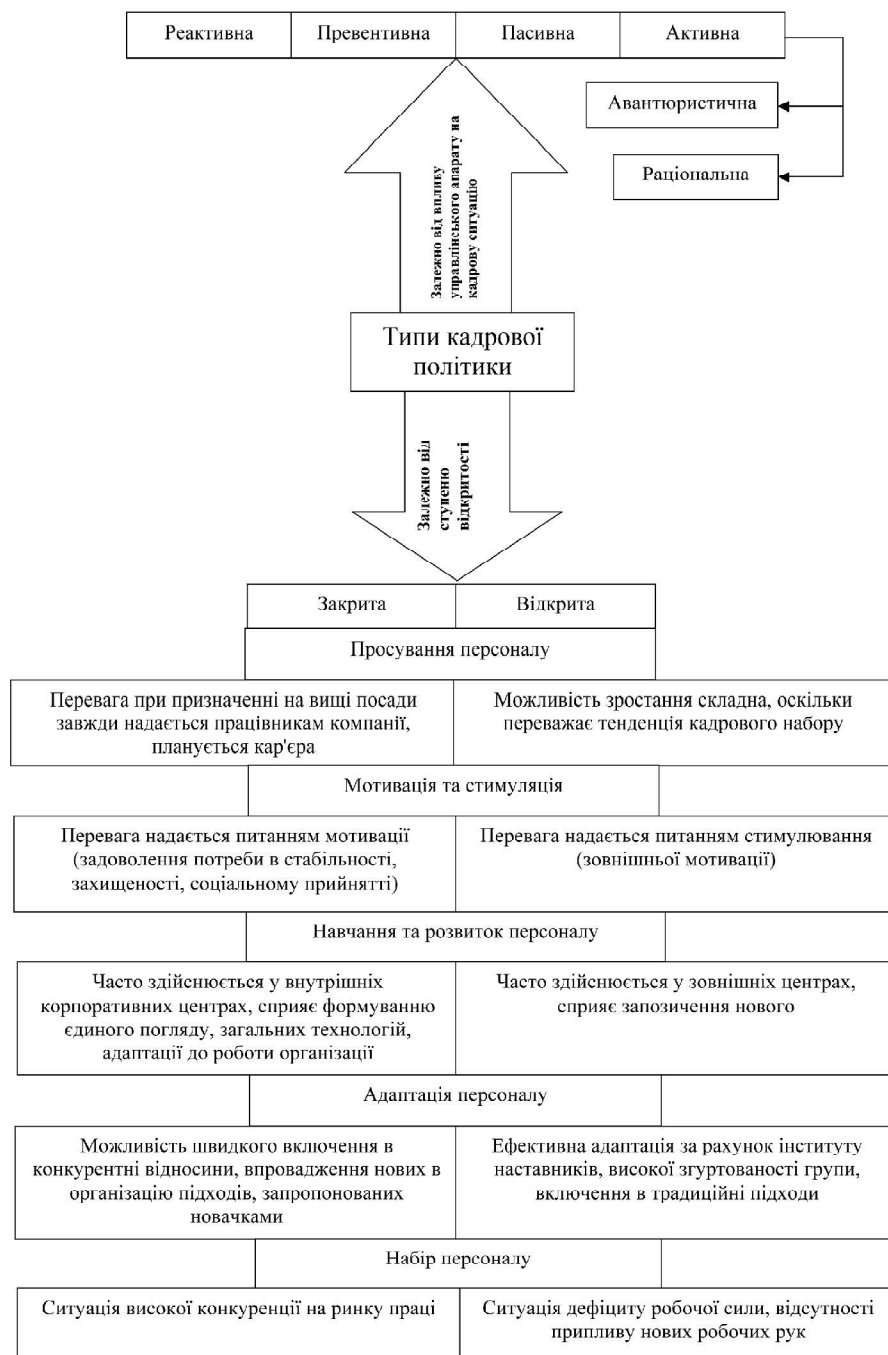


Рис. 2. Типи кадрової політики

тому, співробітникам слід надати можливість для подальшої комунікації, щоб вони адекватно реагували на означені зміни в кадрової політиці (четвертий етап).



Рис. 3. Етапи формування кадрової політики

П'ятий етап передбачає отримання схвалення від вищого керівництва. Тобто, відділ кадрів має надіслати проєкт політики вищому керівництву для його затвердження. Саме вище керівництво має остаточні повноваження вирішувати, чи відповідає політика цілям організації чи ні.

Шостий етап — прийняття та впровадження кадрової політики. Повноваження, необхідні для прийняття та впровадження політики, безумовно, покладаються на вище керівництво. Тільки вище керівництво може вирішити, чи відповідає політика цілям організації чи ні.

Останній, сьомий етап являє собою процес оцінювання кадрової політики. Представники керівництва, які підтримують політику організації, та інші працівники, мають можливість отримати необхідний інструментарій для оцінювання його доцільності та корисності.

До складових практичної реалізації кадрової політики на підприємстві слід віднести те, що кадрова політика повинна оновлюватися відповідно до найкращих галузевих практик, стандартів акредитації та правил, які постійно змінюються [6]. Оскільки публічний імідж стає все більш важливим, а суспільство стає все більш суперечливим кадрова політика та її дотримання мають як ніколи раніше велике значення.

Крім того, у процесі управління кадрами на сучасному етапі розвитку економічних відносин виникає низка чинників, які не дають належним чином підприємствам використовувати людських потенціал. Разом з тим, дані проблеми мають можливість вирішення. Без єдиної уніфікованої системи кадрова політика не може існувати організовано. Якщо організація не використовує ефективні методи для управління кадрами, то вона може зустрітись з такими проблемами як: розрізнені політики, які ускладнюють доступ до них та їх оновлення; "кілька версій" кадрової політики на підприємстві, в результаті співробітники посилаються на старі правила; відсутність зворотного зв'язку, який ускладнює відстеження оновлень кадрової політики; обмежена співпраця, яка призводить до негативних результатів роботи; незахищена система, яка збільшує ризик втрати документів та порушення конфіденційності; відсутність відповідальності, що призводить до ризику невиконання вимог [7].

Слід вказати, що зараз частіше, ніж будь-коли, на організації тиснуть, щоб співробітники відповідали передовій практиці, галузевим стандартам та державним нормам [8]. У цьому може допомогти принцип підзвітності, і, хоча, він потрібен в кожній галузі, але все ж має більшу вагу для організацій державного сектору. Варто зазначити, що підзвітність — це захист організації та співробітників [9]. Щоб покращити її можна використати деякі інструменти: поширювати нові та оновлені документи серед співробітників; надавати співробітникам доступ до важливої інформації з

будь-якого пристрою; відстежувати, хто отримав та підписав документи; встановити автоматичне нагадування працівникам про документи, які очікують підпису.

Необхідно вказати, що вдосконалення кадрової політики на підприємствах схоже в усіх країнах, бо кожна організація прагне максимально ефективно використати свій кадровий потенціал. Якщо дослідити основні напрями вдосконалення кадрової політики на Заході, то можна зазначити, що вони включають [11]: гармонізацію або спрощення політики оплати праці; ефективне управління персоналом; операції щодо моделі інтеграції, зокрема для людей з обмеженими можливостями; розвиток кар'єри працівників; визначення політики соціальних дій навколо ключових тем, таких як навколишнє середовище або боротьба з дискримінацією; навчання працівників цифровим технологіям, щоб забезпечити належне виконання їхніх завдань та інше. Для формування ефективної кадрової політики потрібно забезпечити ефективне спілкування, бо, якщо співробітники чітко не усвідомлюють, чого хоче від них керівник організації, вони ніколи не зможуть досягти найкращих результатів у роботі. Тому для ефективного спілкування між працівниками та керівниками можна пропонується дотримуватися низки порад (рис. 4).

Запропоновані поради підвищують ефективність роботи працівників, покращують процес формування кадрової політики на підприємстві та надають можливість отримати відповідні позитивні результати у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене дослідження надає можливість визначити особливості формування кадрової політики в сучасних економічних умовах. Визначено, що кадрова політика є дієвим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства. Поряд з цим, існують певні перешкоди щодо упродовження ефективної кадрової політики, які потребують відповідного дослідження та розроблення заходів щодо їх нівелювання. Подальші наукові дослідження будуть присвячені розробленню стратегії підвищення професійного рівня працівників підприємства.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Воронкова В. Г., Беличенко А. Г., Попов О. М., Резанова Н. О. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник для вузів. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
3. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1. С. 148—155.
4. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства // Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88—92.
5. Крушельницька О. В., Мульничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 308 с.
6. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації // Економічний часопис. 2012. № 21. С. 3—12.
7. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль, 1996. 180 с.

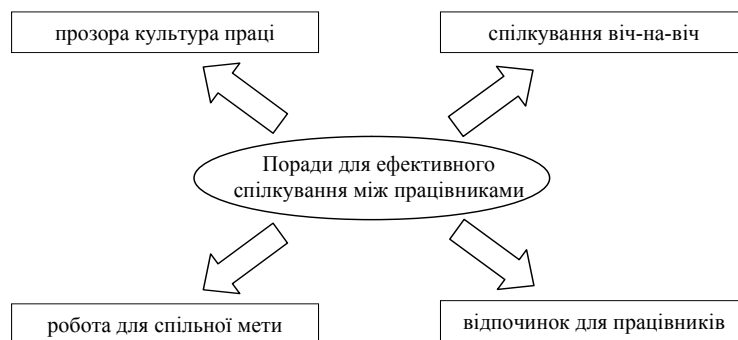


Рис. 4. Чорити поради для ефективної комунікації на робочому місці

8. Таранічев С. А., Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 27. С. 98—100.
9. Шаповалов О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5. С. 149—151.
10. Одегов Ю. Р. Кадрова політика та кадрове планування: підручник / за ред. Лабаджян М. Г. Київ: Юрайт, 2014. 444 с.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

References:

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2019), *Upravlinnia personalom [Personnel management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Voronkova, V.H. Belychenko, A.H. Popov, O.M. and Riezanova, N.O. (2006), *Upravlinnia liuds'kymy resursamy: filosofsk'i zasady [Human resources management: philosophical principles]*, Profesional, Kyiv, Ukraine.
3. Hrytsaj, A.M. (2014), "Theoretical and methodological principles of the formation of the personnel policy of the enterprise", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1, pp. 148—155.
4. Dykan', V.V. and Hladukh, M.V. (2017), "Formation of personnel policy as a guarantee of effective economic security of the enterprise", *Sotsial'na ekonomika*, vol. 2, pp. 88—92.
5. Krushelnitska, O. and Melnychuk, D. (2006), *Upravlinnya personalom [Personnel Management]*, Kyiv, Kondor.
6. Strehkova, S.V. (2012), "Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and implementation tools", *Ekonomichnyj chasopys*, vol. 21, pp. 3—12.
7. Stets, V.A. Stets, I.I. and Kostyuchuk, M.Yu. (1996), *Menedzhment personalu [Personnel management]*, Ternopil', Ukraine.
8. Taranichev, S.L. and Shapoval, O.A. (2019), "Theoretical aspects of personnel policy management", *Naukovyj visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu*, vol. 27, pp. 98—100.
9. Shapovalov, O.A. Ivanij, A.O. and Hal'cheniuk, A.O. (2018), "Personnel policy of the enterprise as a tool of the personnel management system", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5, pp. 149—151.
10. Odiehov, Yu.R. (2014), *Kadrova polityka ta kadrove planuvannia [Personnel policy and personnel planning]*, Yurajt, Kyiv, Ukraine.
11. Vynohrads'kyj, M.D. Vynohrads'ka, A.M. and Shkanova, O.M. (2009), *Upravlinnia personalom. [Personnel management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2022 р.