

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4

УДК 331.108

Гридин О.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту
Харківського національного технічного університету
сільського господарства імені Петра Василенка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>
E-mail: aleksandr.gridin2015@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Статтю присвячено дослідженню особливостей, а також установленню й аналізуванню чинників формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємств, зокрема аграрної сфери економіки. Визначено параметри, що впливають на ефективність кадрової політики підприємства. Узагальнено і розширено базові принципи реалізації кадрової політики. Установлено, що реалізація кадрової політики підприємства і досягнення максимального використання його кадрового потенціалу мають базуватися на створенні рівних можливостей зайнятості та кар'єрного зростання працівників. Окреслено комплекс стратегічних завдань, що мають забезпечувати постійне збереження чисельного та якісного складу працівників через його періодичне відновлення і максимальне використання кадрового потенціалу. Вивчено та узагальнено різноманітні підходи до трактування змісту поняття «кадрова політика». Установлено галузеві особливості підприємств, що діють в аграрному секторі національної економіки і зумовлюють виникнення специфічних проблем створення моделі кадрової політики. Установлено, що ефективність кадрової політики підприємств аграрної сфери залежить не лише від вибраної моделі корпоративного управління, а й знаходиться під безпосереднім впливом комплексу специфічних для цієї сфери економіки чинників.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, персонал підприємства, управління персоналом, трудова діяльність, розвиток персоналу, аграрна сфера економіки.

Гридин А.В. ОСОБЕННОСТИ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОЙ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ

Статья посвящена исследованию особенностей, а также установлению и анализу факторов формирования и реализации эффективной кадровой политики предприятий, в том числе аграрной сферы экономики. Определены параметры, влияющие на эффективность кадровой политики предприятия. Обобщены и расширены базовые принципы реализации кадровой политики. Установлено, что реализация кадровой политики предприятия и достижение максимального использования его кадрового потенциала должны базироваться на создании равных возможностей занятости и карьерного роста работников. Определен комплекс стратегических задач, которые должны обеспечивать постоянство численного и качественного состава работников за счет периодического обновления и максимального использования кадрового потенциала. Изучены и обобщены различные подходы к трактовке понятия «кадровая политика». Установлены отраслевые особенности предприятий, действующих в аграрном секторе национальной экономики, обуславливающие возникновение специфических проблем создания модели кадровой политики. Установлено, что эффективность кадровой политики предприятий аграрной сферы зависит не только от выбранной модели корпоративного управления, но и находится под непосредственным влиянием комплекса специфических для этой сферы экономики факторов.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый потенциал, персонал предприятия, управление персоналом, трудовая деятельность, развитие персонала, аграрная сфера экономики.

Hridin Oleksandr. FEATURES AND FACTORS OF FORMATION OF AN EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article is devoted to the study of the features, as well as the establishment and analysis of factors for the formation and implementation of an effective personnel policy of enterprises, including the agricultural sector of the economy. The parameters that affect the effectiveness of the company's personnel policy are defined. The basic principles of personnel policy implementation are summarized and expanded. It is established that the implementation of the personnel policy of the enterprise and the achievement of maximum use of its human resources potential should be based on the creation of equal employment opportunities and career growth of employees. It is proved that the personnel policy of an enterprise is formed under the influence of the external environment, namely socio-political, demographic and socio-economic processes, while adapting through the prism of strategic goals and objectives into a unique management model for each individual business entity, the main purpose of which is to maximize the full disclosure and use of its own personnel potential. A set of strategic tasks is outlined that should ensure the constant preservation of the numerical and qualitative composition of employees through its periodic restoration and maximum use of human resources in order to constantly improve the efficiency of personnel work. Various approaches to the interpretation of the content of the concept of «personnel policy» are studied and generalized. The industry features of enterprises operating in the agricultural sector of the national economy are established and cause specific problems in creating a model of personnel policy. It is established that the effectiveness of the personnel policy of agricultural enterprises depends not only on the chosen corporate governance model, which is based on a system of strategic goals and objectives, but is also directly influenced by a complex of factors specific to this sphere of the economy. It is noted that the personnel policy should be formalized as much as possible and clearly, while at the same time remaining flexible and open to continuous improvement. It is noted that when forming and actually implementing the personnel policy, it is important for an enterprise to achieve a certain balance of interests of interested parties – the enterprise itself and its employees.

Keywords: personnel policy, human resources potential, enterprise personnel, Personnel Management, labor activity, personnel development, agricultural sector of the economy.

Постановка проблеми. Сьогодні все більш очевидними та беззаперечними стають вирішальна роль та виняткове значення саме персоналу підприємства

у забезпеченні його динамічного успішного розвитку як у тактичному, так і в стратегічному значенні [5, с. 65]. І це твердження, на нашу думку, є ціл-

ком прийнятним для будь-якої галузі національної економіки та сфери господарської діяльності, у тому числі й аграрної, оскільки саме від персоналу підприємства залежить ступінь використання сукупного потенціалу підприємства, що забезпечується через створення відповідних умов для розкриття індивідуального потенціалу кожного його співробітника, а все вищезазначене реалізується через сформовану на підприємстві кадрову політику. Отже, розроблення та провадження на підприємстві ефективної кадрової політики є вкрай актуальною і надскладною багатоаспектною проблемою, вирішення якої лежить у площині розроблення нових концептуальних підходів, пошуку шляхів раціоналізації використання робочої сили з метою не лише максимально повного використання кадрового потенціалу, а й його зростання через інструменти підвищення кваліфікації, збагачення праці, оновлення кадрів тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємствами різних сфер діяльності та організаційно-правових форм у сучасних умовах приділяється увага багатьох науковців, серед яких: О.Ю. Будякова [6], А.В. Величко [1], В.Л. Вороніна [14], А.О. Гальченко [12], М.В. Гладух [8], В.О. Гордієнко [14], М.П. Денисенко [6], В.В. Дикань [8], А.О. Іваній [12], А.Я. Кібанов [9], В.М. Марченко [11], Р.І. Олексенко [10], А.В. Силаєв [1], С.Л. Таранічев [13], В.А. Хондока [11], О.А. Шаповал [12; 13], Б.О. Язлюк [14] та ін. [2–5]. Проте, на наше глибоке переконання, недостатньо повно висвітлено питання впливу галузевих особливостей на формування кадрової політики підприємств. Зокрема, вивченню цієї проблеми в контексті виявлення специфічних особливостей запровадження ефективної кадрової політики на підприємствах аграрної сфери національної економіки і присвячено дану наукову статтю.

Метою статті є дослідження особливостей, а також встановлення й аналізування чинників формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Персонал підприємства – це залучені для виконання певних функціональних завдань його працівники, що володіють певними теоретичними знаннями та мають достатні практичні навички і здібності в межах певної кваліфікації [12, с. 150; 13, с. 99]. Персонал є головним елементом усієї системи управління на підприємстві, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління, що являє собою основну специфічну особливість процесу управління персоналом. Успіх роботи будь-якого підприємства прямо залежить від його персоналу, тому сучасна концепція управління підприємством має базуватися на гуманістичному підході до управління персоналом, особливостями якого є акцентування особливої уваги на його культурі як організаційної, так і унікальної для кожного підприємства корпоративної з урахуванням впливу культурного контексту [2, с. 165; 4, с. 230; 5, с. 66–67].

Управління персоналом – це надскладний багатоаспектний процес, що передбачає здійснення планування, підбору, підготовки, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і кожного працівника. При цьому управління персоналом як система має базуватися на кадровій політиці, яка виступає складовою частиною системи стратегічного управління організацією [6, с. 233].

Успішна діяльність сучасного підприємства безпосередньо пов'язана зі створенням ефективної системи управління персоналом, оскільки першочерговим завданням для керівництва підприємства є максимально повне використання його кадрового потенціалу, що й потребує розроблення та запровадження відповідної кадрової політики.

Проблема створення на підприємстві збалансованої, гнучкої та зрозумілої для його працівників кадрової політики на сучасному еволюційному етапі розвитку концептуальних підходів управління персоналом є одним із тих основних управлінських завдань, що має вирішуватися із залученням усього його персоналу, тобто кожного працівника, при цьому прийматися та визнаватися ними.

Необхідно зауважити, що кадрові політика є, по суті, одним з основних інструментів активного впливу на всі без винятку процеси, що відбуваються на підприємстві, оскільки вирішення багатьох питань дуже часто лежить у площині саме управління кадрами, а вони є, без перебільшення, найважливішим ресурсом будь-якої сучасної організації.

Ефективність провадженої підприємством кадрової політики характеризується цілою низкою своєрідних «критичних точок» (суттєвих параметрів), зокрема: безперервністю процесів; рівнем продуктивності праці; своєчасністю і точністю виконання працівниками поставлених завдань; якісним рівнем виконуваної роботи; стабільністю колективу, рівнем його згуртованості; рівнем задоволеності колективу як власними результатами праці, так і її оплатою; станом морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Зазначене багато в чому досягається за рахунок дотримання базових принципів реалізації кадрової політики, серед яких можна виокремити такі: науковість, доступність, прозорість, обов'язкове дотримання вимог законодавства, справедливість, рівність, відсутність будь-яких дискримінаційних проявів, послідовність, ефективність, демократизація управління персоналом; професіоналізм і компетентність персоналу; оптимізація використання кадрових ресурсів; корпоративність; стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників тощо [13, с. 99]. При цьому одним із головних завдань кадрової політики є створення рівних можливостей зайнятості та кар'єрного зростання працівників підприємства, без чого неможливо у повному обсязі реалізувати власне кадрову політику і досягти максимально повного використання кадрового потенціалу.

Організації, функціонуючи в умовах перманентної кризи світової економіки, посилення конкурентної боротьби як за ринки збуту, так і за ресурси, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища вимушені постійно шукати нові й нові резерви скорочення сукупних витрат, що так чи інакше вимагає здійснення відповідної оптимізації кадрового складу, яка дуже часто на практиці реалізується шляхом певного вивільнення працівників підприємства. Цей процес не може відбуватися легко і безболісно як для підприємства у цілому як економічної системи, так і для його колективу, оскільки це вносить суттєвий дисбаланс у взаємовідносини, порушує функціональні зв'язки, а крім того, значно посилює соціально-психологічну напруженість у колективі. Завданням кадрової політики має стати розроблення такого механізму, який би мінімізував указані наслідки.

Кадрова політика підприємства формується під впливом зовнішнього середовища, а саме суспільно-

політичних, демографічних та соціально-економічних процесів, що в ньому відбуваються, адаптуючись при цьому крізь призму стратегічних цілей і завдань в унікальну для кожного окремого суб'єкта господарювання управлінську модель, головним призначенням якої є максимально повне розкриття та використання власного кадрового потенціалу.

Без сумніву, створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі національної економіки [14, с. 193].

Сучасна кадрова політика підприємства, на наше глибоке переконання, має бути зорієнтована не лише на формальне залучення працівників певної кваліфікації, оскільки цього вкрай недостатньо в сучасних реаліях, а й на забезпечення збереження чисельного і, що найголовніше, якісного кадрового складу через його періодичне відновлення відповідно до стратегічних завдань самого підприємства і бути при цьому спрямована на максимальне використання кадрового потенціалу з метою постійного підвищення ефективності роботи персоналу. Це досягається лише за рахунок вирішення комплексу завдань, основними з них є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній кількості; створення сприятливих умов праці і забезпечення рівних можливостей реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку підприємства; раціональне використання кадрового потенціалу відповідно до цілей підприємства з обов'язковим урахуванням індивідуальних потреб кожного окремого працівника; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів; постійне поліпшення умов праці, удосконалення нормування, охорони й організації праці; удосконалення систем оплати праці; створення дієвої системи мотивації та стимулювання праці, заснованої на індивідуальному підході, тощо.

Вивчаючи сутність поняття «кадрова політика» через зміст, що в нього вкладається науковцями, доходимо висновку, що нині немає єдиного узгодженого визначення, що було б прийнято одностайно усією науковою спільнотою чи хоча б переважною її більшістю. Це пояснюється не лише різноманітністю думок і точок зору, а й зумовлюється розбіжністю концептуальних підходів до управління персоналом, що застосовуються у світовій практиці сьогодні. Так, деякі вчені вкладають у поняття «кадрова політика» сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації [13, с. 98]. Інші ж стверджують, що кадрова політика – це ніщо інше, як набір основних принципів, що здійснюється кадровою службою підприємства з метою створення такого трудового колективу, який якнайкраще відповідає би цілям і завданням власне підприємства у цілому і його працівників зокрема для нарощування можливостей підприємства реагувати на вимоги ринку у найближчому майбутньому [12, с. 150]. М.П. Денисенко та О.Ю. Будякова визначають кадрову політику як «систему правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу й організації у цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [6, с. 232]. Водночас В.М. Марченко зазначає, що

«кадрова політика в сучасних умовах передбачає, передусім, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на цьому етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального та кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використанню спеціалістів» [11, с. 768]. А.Я. Кібанов стверджує, що «...кадрова політика являє собою загальний напрям усієї кадрової роботи, в яку входять такі елементи, як, наприклад, методи, загальні принципи, форми, а також механізми організації, пов'язані з виробленням тих завдань і цілей, які будуть спрямовані на стабілізацію, збереження й подальший розвиток усього кадрового потенціалу, наявного на підприємстві» [9, с. 91]. Р.І. Олексенко кадрову політику визначає «як розраховану на довготривалу перспективу лінію вдосконалення кадрів, генеральний напрям роботи з персоналом, який визначається сукупністю найбільш суттєвих, принципових положень та настанов, що виражені в державних рішеннях» [10, с. 42]. А.В. Величко та А.В. Силаєв зазначають, що «через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства» [1, с. 39]. В.В. Дикань та М.В. Гладух розкривають зміст даного поняття через основні завдання, що полягають, на їхню думку, у такому: «Кадрова політика – це реалізація різних програм підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця і залучення молодих ініціативних спеціалістів, що повинне 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 практичне оцінювання професійно-кваліфікаційних здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вишів» [8, с. 92].

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можемо відзначити, що кадрова політика – це завершена гармонізована система, яка на основі встановлених принципів, норм, нормативів, загальних і специфічних вимог, що визначають та забезпечують реалізацію основних напрямів роботи з персоналом, її форм і методів, визначає стратегічний напрям і тактичні завдання в управлінні кадрами підприємства з метою своєчасного забезпечення оптимального балансу процесів залучення, відбору, комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства та з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Роль та значення кадрової політики у сучасних умовах важко переоцінити, оскільки вона є невід'ємною частиною загальної політики підприємства, базуючись на сукупності принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання, виступає стратегічним напрямом кадрової роботи [3, с. 48].

Сьогодні підприємства, що діють в аграрному секторі національної економіки, внаслідок, головним

чином, своїх галузевих особливостей стикаються зі специфічними проблемами формування такої моделі кадрової політики, яка б забезпечувала формування необхідного кадрового потенціалу підприємства відповідно до існуючих потреб і при цьому створювала необхідні умови для його раціонального використання. Найбільш гостро, особливо для підприємств аграрного сектору економіки, при цьому стоїть демографічна проблема, яка посилюється значним відтоком до міст населення, головним чином, працездатного віку, що не може не позначатися на формуванні кадрової політики таких підприємств.

Відзначимо, що ефективність кадрової політики підприємств аграрної сфери національної економіки залежить не лише від вибраної моделі корпоративного управління, що базується на системі стратегічних цілей та завдань, а й знаходиться під безпосереднім впливом комплексу специфічних для цієї сфери економіки чинників, серед яких: постійне погіршення демографічної ситуації в країні у цілому; так зване «старіння» кадрів, задіяних на підприємствах аграрної сфери; більш низький рівень оплати праці порівняно з іншими сферами економіки; важкі умови праці; здебільшого нерозвинена інфраструктура, зокрема соціальна, та багато інших. Зазначимо, що перелік чинників цим не обмежується і, крім указаних вище специфічних чинників, на ефективність кадрової політики сільськогосподарських підприємств здійснюють вплив чинники, що є загальними для підприємств різних галузей економіки.

Одним із найважливіших чинників формування кадрової політики є забезпеченість необхідними трудовими ресурсами. За даними Державної служби статистики України, загальна кількість зайнятого населення за методологією МОП у віці від 15 до 70 років станом на 2019 р. становила 16 578,3 тис осіб. При цьому зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві – 3 010,4 тис осіб, або 18,2% від загальної чисельності. Проте кількість найманих працівників усього по Україні того року становила 6 014,9 тис осіб, із них у сільському, лісовому та рибному господарстві – 523,7 тис осіб, або лише 8,7%. При цьому середньомісячна номінальна заробітна плата працівників, задіяних у сільськогосподарському виробництві у тому ж таки 2019 р., була на рівні 8 738 грн, що на 16,8% нижче за середню по Україні. Відзначимо, що у структурі валового внутрішнього продукту країни на сільське, лісове та рибне господарство у 2019 р. припадало близько 9,01% [7]. Тобто про занепад цієї сфери економіки на разі, на щастя, не йдеться, а перспективи її розвитку внаслідок величезного потенціалу досить непогані. Водночас сільське господарство поступово втрачає власний кадровий потенціал, відновлення якого потребуватиме багато часу та зусиль у майбутньому, а тому головним і невідкладним завданням є його збереження та постійне нарощування шляхом, головним чином, сприяння держави підготовці фахівців для цієї сфери.

Висновки. Отже, кадрова політика, виходячи з тих основоположних принципів, на яких вона базується, має гарантувати для кожного співробітника підприємства у разі виникнення будь-якого кадрового питання застосування єдиного підходу до його вирішення, що відповідає корпоративним цінностям та духу організації. При цьому кадрова політика має бути, на нашу думку, максимально і чітко формалізованою, водночас залишаючись гнучкою і відкритою до постійного вдосконалення.

Відзначимо, що під час формування та реалізації кадрової політики підприємству важливо досягти певного балансу інтересів зацікавлених сторін – власне підприємства та його працівників: з одного боку, зорієнтувати персонал на максимальну віддачу в процесі трудової діяльності, що забезпечуватиме досягнення очікуваного комерційного результату для підприємства, а з іншого – забезпечити виконання усіх взятих на себе зобов'язань, що стосуються дотримання вимог трудового законодавства, режиму, умов, оплати праці тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Величко А.В., Силаев А.В. Особенности формирования кадровой политики организации в современных условиях. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(2). С. 38–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmfef_2012_1%282%29_8
2. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhdtusg_2017_185_22
3. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies : Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020)*. Financial and Economic Scientific Union, 2020. 72 p. P. 46–48.
4. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhdtusg_2017_188_28
5. Грідін О.В. Роль та значення управління персоналом на сучасному етапі розвитку. *Global Economic Trends : New Opportunities and Threats: International Scientific Conference (November 20 th, 2020. Le Mans, France)*. Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing», 2020. P. 65–70.
6. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 4. С. 231–238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2021).
8. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_2_15
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2014. 440 с.
10. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_14_10
11. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf
12. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32
13. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 27(2). С. 97–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2019_27\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2019_27(2)_19)
14. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24

REFERENCES:

- Velychko A.V., Sylae A.V. (2012) Osobnosti formirovaniya kadrovoy politiki organizatsii v sovremennykh usloviyakh [Features of the formation of the organization's personnel policy in modern conditions]. *Bulletin of the International Nobel Economic Forum*, no. 1(2), pp. 38–44. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29__8 (in Russian)
- Hridin O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiyakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennya [HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation]. *Bulletin of the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*, issue 185, pp. 160–172. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (in Ukrainian)
- Hridin O.V. (2020) Aktual'ni aspekty stvorenniya efektyvnoyi systemy upravlinnya motyvatsiyeyu personalu pidpryyemstva [Actual aspects of creating an effective management system for motivating the personnel of the enterprise]. «Science and Global Studies»: *Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference* (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, pp. 46–48. (in Ukrainian)
- Hridin O.V. (2017) Kontseptual'ni pidkhody do stvorenniya efektyvnoyi systemy upravlinnya personalom [Conceptual approaches to creating an effective personnel management system]. *Bulletin of the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*, issue 188, pp. 228–236. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28 (in Ukrainian)
- Hridin O.V. (2020) Rol' ta znachennya upravlinnya personalom na suchasnomu etapi rozvytku [The role and importance of personnel management at the present stage of development]. «Global Economic Trends»: *New Opportunities and Threats: International Scientific Conference* (November 20 th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», pp. 65–70. (in Ukrainian)
- Denysenko M.P., Budyakova O.Yu. (2018) Kadrova polityka yak osnova formuvannya innovatsiyanoi stratehiyi upravlinnya personalom pidpryyemstv [Personnel policy as a basis for the formation of an innovative strategy for enterprise personnel management]. *Scientific notes of KROK University. Series: Economics*, issue 4, pp. 231–238. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31 (in Ukrainian)
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 05 February 2021). (in Ukrainian)
- Dykan' V.V., Hladukh M.V. (2017) Formuvannya kadrovoyi polityky yak zaporuky efektyvnoyi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Formation of personnel policy as a guarantee of effective economic security of the enterprise]. *Social economy*, no. 2, pp. 88–92. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_2_15 (in Ukrainian)
- Kibanov A.Ya. (2014) *Osnovy upravleniya personalom* [Personnel management basic]. (3d. ed.). Moscow: «INFRA-M». (in Russian)
- Oleksenko R.I. (2010) Upravlinnya kadrovymy resursamy pidpryyemstv u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Human resource management of enterprises in modern business conditions]. *Agrosvit*, no. 14, pp. 41–45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_14_10 (in Ukrainian)
- Khondoka V.A., Marchenko V.M. (2017) Metodolohichni pidkhody do formuvannya kadrovoyi polityky na pidpryyemstvi [Methodological approaches to the formation of personnel policy at the enterprise]. *Economy and society*, no. 13, pp. 768–771. Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf (in Ukrainian)
- Shapoval O.A., Ivaniy A.O., Hal'chenyuk A.O. (2018) Kadrova polityka pidpryyemstva yak instrument systemy upravlinnya personalom [Personnel policy of the enterprise as a tool of personnel management system]. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, issue 5, pp. 149–151. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32 (in Ukrainian)
- Shapoval O.A., Taranichev S.L. (2019) Teoretychni aspekty upravlinnya kadrovoyu politykoju pidpryyemstva [Theoretical aspects of personnel policy management of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, issue 27(2), pp. 97–100. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2019_27\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2019_27(2)_19) (in Ukrainian)
- Yazlyuk B.O., Voronina V.L., Hordiyenko V.O. (2019) Kadrova polityka pidpryyemstva: sutnist' ta znachennya dlya potreb upravlinnya [Personnel policy of the enterprise: the essence and significance for the needs of management]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 4, no. 4, pp. 191–198. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24 (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 14.02.2021.
The article was received 14 February 2021.