

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.108:32]:334.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5>**Білявський В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національний авіаційний університет, м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2129-1524>

**Шуліковська К.В.**

магістрант  
Національний авіаційний університет, м. Київ

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* У статті досліджено тренди формування ефективної кадрової політики в умовах глобальної нестабільності, визначено фактори, що впливають на потенційні зміни на ринку праці. Проведено аналіз теоретико-методологічних засад кадрової політики в епоху глобальної нестабільності, які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної політики підприємства. Досліджено проблеми при формуванні кадрової політики підприємства, що дозволяє керівництву вжити заходів, щодо побудови ефективної структури управління підприємством. Визначено місце соціально-орієнтованої кадрової політики в умовах глобальної нестабільності, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку. Охарактеризовано основні принципи кадрової політики підприємства та досліджено фактори ефективності його кадрової політики з урахуванням нових вимог і викликів сьогодення, необхідної для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх елементів її життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку.

**Ключові слова:** кадрова політика, соціально-орієнтована кадрова політика, принципи кадрової політики, управління персоналом, структура управління.

**Постановка проблеми.** Для будь якого підприємства кадрова політика є обов'язковою. Вона інформує співробітників й менеджмент підприємства про те, чого від них очікують, забезпечує однакове ставлення до всіх, а також запобігає виникненню проблем, у тому числі юридичного характеру.

Сучасні виклики змінили основні принципи та зміст кадрової політики підприємства. Наразі, для підприємств різних організаційно-правових форм власності однією з актуальніших проблем є: пошук оптимальних напрямів розвитку кадрової політики, методів управління працею, які могли б забезпечити активізацію людського капіталу в господарській діяльності підприємства.

Тому формування кадрової політики стає питанням, що все частіше цікавить суб'єктів підприємницької діяльності. Воно пов'язане не лише з визначенням основної мети, а також з вибором ресурсів, методів та пріоритетів подальшого розвитку. Кадрова політика базується на підсистемі: правил, традицій, процедур, комплекс заходів, – пов'язаних безпосередньо із здійсненням добору кадрів, необхідної їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та подальшого просування за кар'єрними сходами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Достатньо велика кількість публікацій вітчизняних і зарубіжних учених присвячена аналізу проблем кадрової

політики підприємства, її принципів, умов і чинників формування.

Теоретичні аспекти кадрової політики висвітлено у праці Калхун Р., який відзначає, що «...кадрова політика – це керівництво до дії, а її генезис полягає у цінностях, філософії, концепціях і принципах організації» [1]. Дифеніцію «кадрова політика» Крушельницька О. і Мельничук Д. трактують, як «...сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [11, с. 27]. Як зауважує Водолажська Т. «...гнучкість, відповідність стратегії та індивідуальність по відношенню до кожного співробітника» [6, с. 58] є загальними вимогами до формування кадрової політики підприємства.

При цьому Террі Дж. Р. розглядає кадрову політику, як «...усний, письмовий або прихований загальний посібник, який встановлює межі, які визначають загальні обмеження та подальші напрямки, у якому відбуватимуться дії менеджера» [1]. Схоже трактування знаходимо й у Котлер Ф., який під дефініцією «кадрова політика» розумів, що остання «...звужує діапазон індивідуального розсуду, щоб працівники діяли послідовно у важливих питаннях» [1].

Також, вагомий внесок у дослідження актуальних питань розвитку кадрової політики підприємства здій-

снили такі вчені, як: Андрусь О., Вовк М. які розробляли концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики у частині об'єкту дослідження [2]; Балабанова Л. й Сардак О. досліджували загальні цілі та принципи кадрової політики [3]; Грідін О. цікавився концептуальними підходами щодо формування ефективної кадрової політики підприємств аграрного сектору економіки [9]; Денисенко М. і Будякова О. у межах теоретико-методичних засад формування кадрової політики розглядали окремі елементи інноваційної стратегії управління персоналом підприємств [10]; Готра В., і Теличко Т. відшукували нові напрями удосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання [7].

Однак окремі питання, що пов'язані з визначенням специфіки формування та реалізації кадрової політики, як складової управління персоналом в умовах мінливого конкурентного середовища, залишаються недостатньо дослідженими. З огляду на це, потрібно більш поглиблено дослідити процеси формування та реалізації кадрової політики підприємства в умовах всезростаючої конкурентної боротьби.

**Метою статті** є дослідження трендів формування ефективної кадрової політики в умовах глобальної нестабільності, визначення факторів, що впливають на потенційні зміни на ринку праці, а також різнопланове вивчення проблем формування та запровадження кадрової політики на підприємстві з урахуванням нових вимог і викликів сьогодення.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям для написання роботи стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців з HR-менеджменту. Дослідження проведено із застосуванням загальнонаукових методів: діалектичний метод пізнання й системний підхід, узагальнення та порівняння для дослідження тенденцій кадрової політики; статистичного аналізу для визначення та узагальнення проблем формування кадрової політики підприємства. Крім того, для наочного відображення окремих результатів проведеного дослідження – метод структурного опису та графічного моделювання, а для формулювання висновків і пропозицій – метод узагальнення.

**Вклад основного матеріалу.** Одним із найважливіших чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості людського капіталу.

На будь-якому, особливо критичному, етапі функціонування громадянського суспільства одним із найважливіших чинників його розвитку та поступального розвитку була й залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів управління соціальною підсистемою підприємства.

В результаті аналізу останніх досліджень можна узагальнити, що кадрова політика – це підсистема принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Кадрова політика визначає основний напрямок і базу роботи з кадрами, а також загальні й специфічні вимоги до них.

Сутність кадрової політики полягає у формуванні ефективної організаційної структури підприємства, тобто можливості приймати послідовні управлінські рішення та забезпечити справедливе ставлення до підлеглих. Упровадження ефективної кадрової політики може про-

демонструвати здатність відповідати етичним та навчальним вимогам. Кадрова політика також допомагає підприємству управляти та регулювати роботу персоналу.

Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, а також вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Кадрова політика на підприємстві може реалізовуватися у таких напрямках [6, с. 60]: прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням упровадження новітніх технологій; розробка проєктів розвитку людського капіталу з метою вирішення поточних й перспективних проблем підприємства, на основі удосконалення системи навчання персоналу; розробка механізмів стимулювання для підвищення зацікавленості та задоволеності співробітників підприємства виконуваною роботою; створення сучасної системи найму та добору кадрів; формування концепції винагороди та морального стимулювання працівників; забезпечення рівних можливостей для ефективної їх роботи, безпеки й гідних умов праці; визначення основних вимог до персоналу залежно від прогнозованого розвитку підприємства; формування нових організаційних структур та розробка процедур й механізмів управління персоналом; покращення соціально-психічного мікроклімату в колективі, участь працівників у управлінні підприємством.

Доволі важливо також дослідити ряд сучасних проблем, які виникають при формуванні кадрової політики на підприємстві. Найпоширеніші проблем зазначені на рис. 1.

В сучасних умовах глобальної нестабільності, головним чинником ефективності кадрової політики є її: гнучкість, адаптивність та мобільність. Таким чином, пропонується використати інноваційний підхід щодо формування кадрової політики. Цей підхід передбачає, що у формуванні та розвитку кадрової політики найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішніх й внутрішніх чинників.

Формування кадрової політики розпочинається із визначення: потенційних можливостей у сфері управління людьми та напрямів роботи з персоналом, які слід посилити для ефективної реалізації організаційної стратегії. Це сукупний результат впливу таких основних чинників, як зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, короткострокові цілі та стратегія розвитку підприємства (рис. 2).

Чинники зовнішнього середовища – це ті чинники, які підприємство, як суб'єкт управління, не може змінити, але має враховувати, щоб правильно визначити потребу в персоналі та оптимальні джерела покриття цієї потреби.

Чинники внутрішнього середовища – це чинники, які підлягають контролю з боку підприємства [8].

Рекомендується розробляти кадрову політику з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства, це позитивно вплине на успішність її імплементації. Слід також передбачити у підсистемі кадрової політики механізм забезпечення її здатності своєчасно коригувати її у разі зміни цілей підприємства, необхідності модернізації структури персоналу і його навчання.

З огляду на соціальну орієнтованість економіки, кадрова політика підприємства також має бути соці-



**Рисунок 1 – Проблеми при формуванні кадрової політики підприємства**

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 6; 8]



**Рисунок 2 – Підсистема чинників, які впливають на формування кадрової політики підприємства**

Джерело: сформовано на основі [3, с. 129]

ально-орієнтованою (рис. 3), тобто з визначеною кадровою стратегією й тактикою, відповідними місією та цілями діяльності підприємства, що відображають: завдання, функції, принципи та методи управління людським капіталом, що спрямовані на реалізацію певних очікувань й прагнень співробітників підприємства.

Основи кадрової політики та принципи роботи з персоналом удосконалюються у процесі практичної управлінської діяльності. Принципи кадрової політики передбачають постійне удосконалення процесів: добору, підготовки та розстановки керівників усіх рівнів управління.

Принцип перший – кадрова політика визначається стратегією розвитку бізнесу.

Стратегія розвитку, у свою чергу, обумовлюється цілями на поточний та подальший період діяльності підприємства. Окрім цього це означає, що існують такі моделі побудови відносин з персоналом, які для бізнесу можуть бути, як згубними так і, навпаки, можуть бути дуже ефективними для бізнесу.

Принцип другий – не допускати протиріччя й конфлікти працівників, задіяних у реалізації проекту.

Не секрет, що кожна людина сама по собі індивідуальність – особистість із властивими їй: мріями та сподіваннями, принципами та правилами. У колективі

підприємства головною особистістю є керівник підприємства. Тому саме навколо його особистості слід й вибудовувати кадрову політику.

Суб'єкту підприємницької діяльності, якщо він здійснює добір керівного складу для свого підприємства, слід розуміти, що ці особи будуть центром руху всього колективу. Від них будуть йти певні зусилля, які пов'язують співробітників підприємства однією метою. Вони можуть здійснювати обмежувачий вплив, який стримуватиме надмірно ініціативних працівників від непотрібних і шкідливих для підприємства вчинків.

Принцип третій – розділена мотивація.

Сутність її полягає у тому, що на мотиваційних заходах не слід поєднувати участь співробітників, які здійснюють прямий продаж або керують департаментом на підприємстві, за участю співробітників, чії функції гранично формалізовані, і від яких вимагається лише буквальне виконання посадових інструкцій.

Підставою для «роздільної мотивації» є те, що мотивація творчих співробітників та «працівників за інструкцією» є різною. Спроба формування та підвищення мотивації вищезазначених груп співробітників у межах одного заходу знижує ефективність цього заходу. Бажаючи досягти максимальної зацікавленості працівників внаслідок

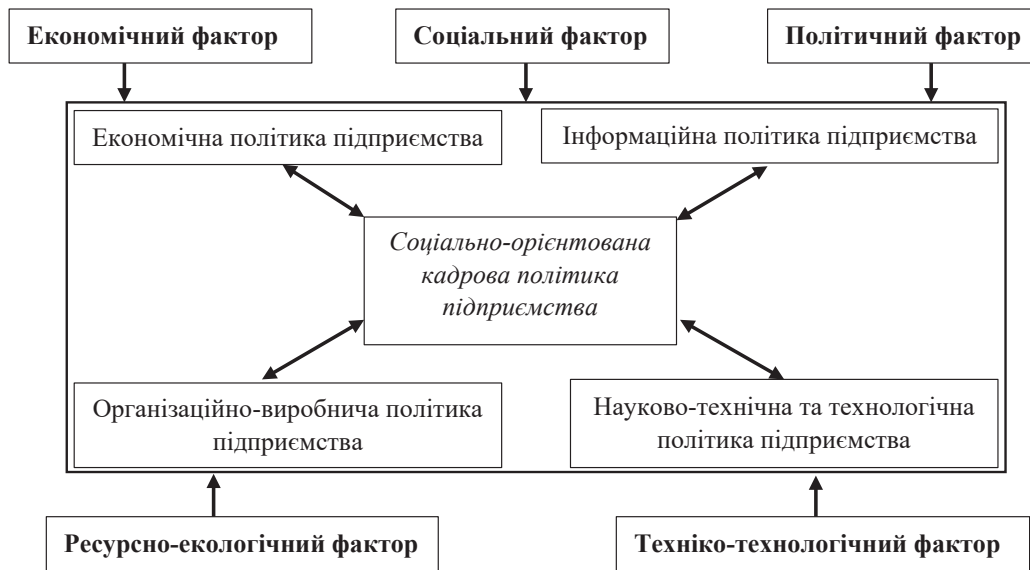


Рисунок 3 – Місце соціально-орієнтованої кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано на основі [12, с. 78]

док їхньої праці, слід для кожної з груп проводити самостійні заходи щодо формування їхньої високої мотивації.

Принцип четвертий – максимальна формалізація обов'язків.

Для того, щоб працівник був ефективним у своїй праці, він має чітко уявляти, що йому слід робити, та до якого результату це може призвести. Формалізація обов'язків співробітника має поєднуватися з формалізацією його прав на підприємстві стосовно функції управління. І тим більше необхідно, щоб була детально розроблена ефективна система мотивування персоналу, і співробітник має бути з нею ознайомлений.

Потрібна розробка інструментів контролю якості. Ця вимога диктується четвертим принципом ефективної кадрової політики. Детальна формалізація обов'язків співробітників є одним із інструментів, які забезпечують підвищення якості роботи персоналу. Контроль за якістю слід виділяти, як окрему функцію на кожному підприємстві і ставити у відповідальність конкретного працівника. Обов'язки цього працівника також підлягають деталізації.

Дотримання описаних вище чотирьох принципів ефективної кадрової політики допоможе підприємству спланувати бізнес та забезпечити його запланований розвиток [13, с. 263–265].

При формуванні кадрової політики для комплексного визначення напрямку діяльності підприємства, необхідно враховувати також основні принципи окремих напрямів кадрової політики, узагальнені у табл. 1.

Кадрова політика та її принципи формування мають відбуватися у такій послідовності: підготовка основних засад кадрової політики; розробка пріоритетних цілей кадрової політики; вивчення потреби у персоналі; формування кадрового складу; підготовка кадрового резерву; вивчення кадрової інформації, налагодження каналів отримання інформації; проведення контролю та підтримки кадрової складової підприємства; розробка системи розподілу коштів у розвиток кадрового потенціалу; розробка ефективної системи стимулювання праці підприємства; проведення аналізу відповідності

кадрової політики підприємства та його стратегічним цілям; виявлення проблем кадрової політики; розробка пропозицій щодо оптимізації HR-сфери підприємства.

Щодо напрямів формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом, то, основних можна віднести [12]:

- *нормативно-правовий* – передбачає дотримання чинного законодавства України у процесі формування і реалізації кадрової стратегії та кадрової політики, відповідних локальних документів та стандартів, що регламентують менеджмент на мікрорівні;

- *організаційний (адміністративний)* – передбачає організацію ефективного застосування адміністративно-розпорядчих методів та інструментів у процесі здійснення процесу управління у розрізі його основних загальних функцій – планування (розробка планів, прогнозів робочих місць, їх облік; планування та проектування кар'єри, порівняння потенційних можливостей, здібностей і цілей працівників із вимогами підприємства і планами його розвитку, формування кадрового резерву тощо), безпосередньо організацію (добір, підбір і набір персоналу, його розміщення, навчання, стажування, забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації); мотивацію та контроль;

- *соціально-психологічний* – адаптація прийнятих нових працівників підприємства, ознайомлення їх із вимогами, організаційною культурою, правилами ділового етикету тощо; мотивація праці; соціальний пакет; оцінка й атестація діяльності персоналу, їх особистісних та професійних характеристик;

- *економічний* – створення системи стимулювання за допомогою фінансово-економічного інструментарію (підвищення розміру заробітної плати, премії, надбавок тощо);

- *інформаційний* – забезпечення прозорості, відкритості процесу формування й реалізації стратегії управління персоналом та кадрової політики, висвітлення усіх його підетапів через прямі та непрямі канали зв'язку підприємств й ЗМІ.



Таблиця 1 – Характеристика основних принципів кадрової політики підприємства

Напрями	Принципи	Характеристики
1. Управління персоналом підприємства	принцип рівної потреби у досягненні індивідуальних і організаційних цілей принцип відповідності	пошук компромісів між адміністрацією та працівниками, а не надання переваги інтересам підприємства.
2. Добір і розстановка кадрів	принцип відповідності	відповідність обсягу завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини
	принцип професійної компетенції	рівень знань, що відповідає вимогам посади
	принцип практичних досягнень	певний рівень досвіду
3. Формування та підготовка резерву для просування на керівні посади	принцип ротатії	систематична зміна положення по вертикалі та горизонталі
	принцип індивідуальної підготовки	підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою
4. Оцінка та атестація персоналу	принцип добору оціночних показників	складання системи показників, що включає мету, критерії та частоту оцінювання
	принцип оцінки виконання завдань	оцінка результатів діяльності за обраними критеріями
5. Розвиток персоналу	принцип підвищення кваліфікації	періодичне навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегії розвитку працівника
	принцип самовираження	потреба у самостійності, вплив на формування способів реалізації (для керівників)
	принцип саморозвитку	розвиток за наявності здатності до цього
6. Мотивація та стимулювання персоналу	принцип відповідності оплати праці обсягу та складності виконуваної роботи	наявність ефективної оплати праці працівників
	принцип мотивації	встановлення стимулюючих чинників, які впливають на бажання особистості виконати поставлені завдання

Джерело: розроблено та дороблено автором на основі [13]

Багато менеджерів вважають, що кадрову політику можна запровадити і пізніше, проте це не так. Детальніше розглянемо зміст кадрової політики на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (рис. 4).

Кадрова політика відіграє велику роль у розробці механізму управління підприємствами. Вона виступає певним інструментом управління.

Формування ефективної кадрової політики підприємства залежить від усіх рівнів управління підприємством [12, с. 172]: керівництва; HR-служб та мережевих менеджерів по роботі з персоналом. Вихідними документами для формування кадрової політики є: загальна декларація прав людини; конституція (основний закон країни); цивільний кодекс; трудовий кодекс.

Кадрова політика будь якого підприємства формується, виходячи з цілей підприємства та його генеральної стратегії. Під ефективністю кадрової політики слід розуміти ставлення отриманого результату до витрат на його досягнення.

Схема формування кадрової політики зображена на рис. 5.

Вирізняють такі етапи у проектуванні кадрової політики підприємства [6, с. 59–60]:

1. *Нормування.* Метою даного етапу формування кадрової політики є узгодження принципів та цілей роботи з персоналом, принципів і цілей підприємства загалом, стратегії та підстапу її розвитку. Необхідно проаналізувати організаційну культуру, стратегію та підстапу розвитку підприємства, спрогнозувати можливі зміни, уточнити імідж бажаного працівника, шляхи його формування та цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги щодо: працівника підприємства, принципи існування, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей тощо;

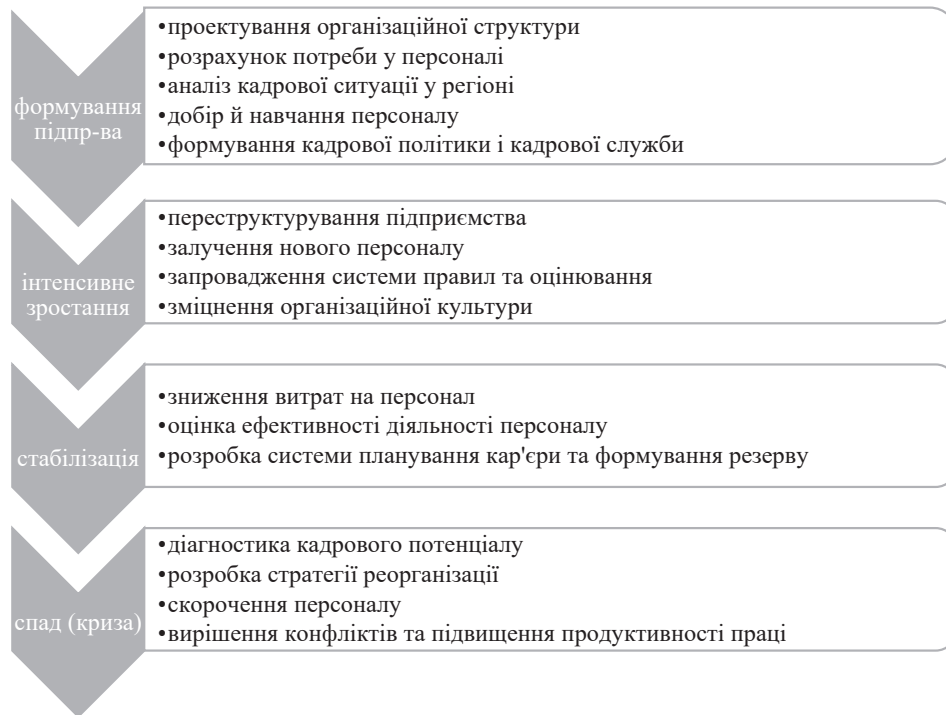
2. *Програмування.* Ціль – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих на основі умов поточної та можливої зміни обстановки. Необхідно вибудувати систему процедур і заходів для досягнення поставлених цілей, своєрідних кадрових технологій, зафіксованих у документах, формах, і обов'язково з урахуванням як поточного стану, так і можливостей змін.

3. *Моніторинг персоналу.* Метою є розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Необхідно визначити показники стану кадрового потенціалу, розробити програму поточної діагностики та механізм розробки конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь і навичок персоналу. Доцільно провести оцінку ефективності кадрових програм і розробити методику їх оцінки. Для підприємств, які проводять постійний моніторинг персоналу, багато індивідуальних кадрових програм (оцінка та атестація, планування кар'єри, підтримання ефективного робочого клімату, планування тощо) включені у єдину підсистему внутрішньо пов'язаних завдань, методів діагностики та впливу, методів прийняття та реалізації рішень. У цьому випадку слід говорити про існування кадрової політики, як інструменту управління підприємством.

Для оцінки ефективності формованої кадрової політики підприємства використовуються такі підходи:

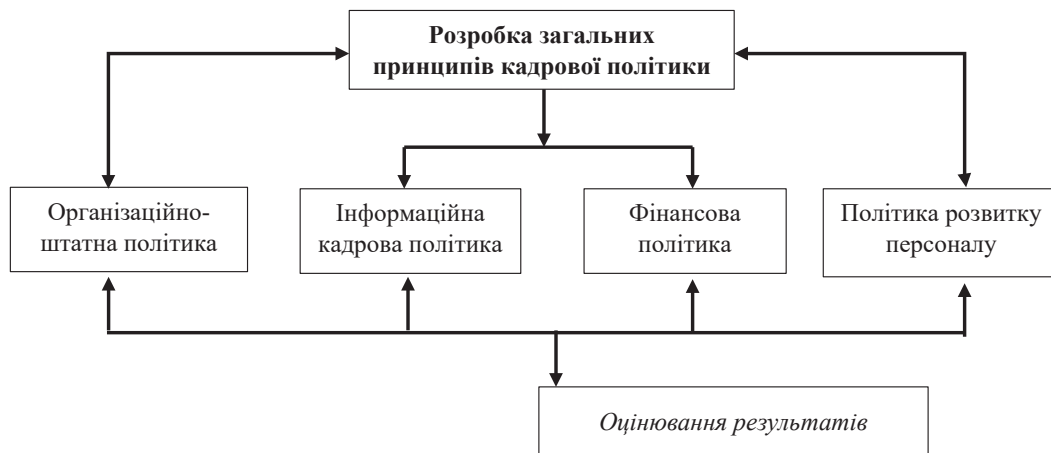
- кількісний підхід, що ґрунтується на вартісних і натуральних показниках;
- якісний підхід, що ґрунтується на методах експертної оцінки.

Усі кількісні показники поділяються на декілька категорій відповідно до основних напрямів кадрової політики. До якісних показників, зазвичай, відносять такі, як [8, с. 154]: індекс задоволеності виконуваною роботою, результати перевірок державними органами у сфері дотримання тру-



**Рисунок 4 – Кадрова політика залежно від циклу життєдіяльності підприємства**

Джерело: сформовано на основі [3, с. 149–155]



**Рисунок 5 – Формування кадрової політики підприємства**

Джерело: сформовано на основі [8, с. 149–150]

дового законодавства, кількість реалізованих ініціатив та проектів кадрового підрозділу підприємства.

Ефективність кадрової політики визначається додатковим набором чинників, що зазначені на рис. 6.

Таким чином, кадрова політика є фундаментом кадрової роботи підприємства та визначення кадрової стратегії підприємства.

Добре продумана кадрова політика – одна з умов успішної роботи будь якого підприємства [4]. При цьому необхідно постійно удосконалювати кадрову політику [5], оскільки вимоги законодавства та економіки постійно змінюються.

**Висновки і пропозиції.** Отже, у даній статті проведено аналіз теоретико-методологічних засад кадро-

вої політики в епоху глобальної нестабільності, які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної політики підприємства. Досліджено проблеми при формуванні кадрової політики підприємства, що дозволяє керівництву вжити заходів, щодо побудови ефективної структури управління підприємством. Визначено місце соціально-орієнтованої кадрової політики в умовах глобальної нестабільності, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку. Охарактеризовано основні принципи кадрової політики підприємства та досліджено фактори ефективності його кадрової політики з урахуванням нових вимог і викликів сьогодення, необ-

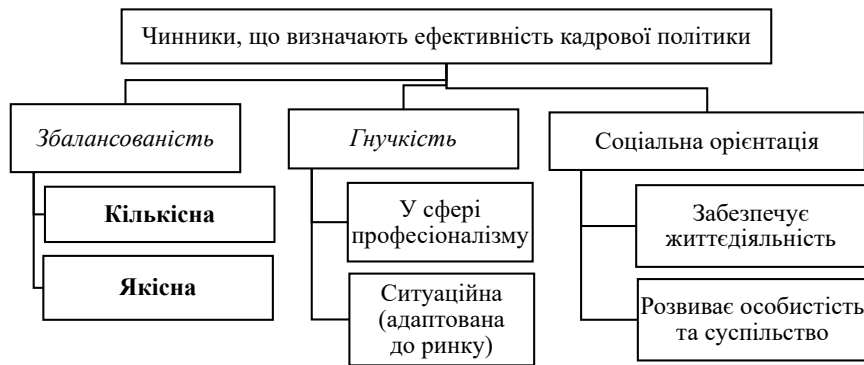


Рисунок 6 – Чинники ефективності кадрової політики

Джерело: сформовано на основі [8, с. 154]

хідної для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх елементів її життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку.

Кадрова політика у нових умовах спрямована на формування такої системи роботи з персоналом, що буде орієнтована на отримання не лише економічного,

а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства та інших регулюючих документів.

Проведене дослідження можна розглядати, як один із прикладів розвитку та імплементації кадрової політики в сучасних умовах, що надалі буде використовуватися для створення об'єктивних передумов та методологічного підґрунтя подальшого дослідження заданої проблематики.

#### Список використаних джерел:

1. Sandhya M. Personnel policies. Economics discussion. URL: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440> (дата звернення: 10.10.2022).
2. Андрусъ О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
3. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с. ISBN: 978-611-01-0181-3
4. Білявська Ю., Варава В. Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці. *Науковий фаховий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право»*. Київ : ДТЕУ, 2022. № 3. С. 35–50. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03)
5. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>
6. Водолазька Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». *Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу»*. 2014. № 24. С. 55–64. URL: [http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24\\_4.pdf](http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf) (дата звернення: 10.10.2022).
7. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90)
8. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством»*. 2014. № 1. С. 148–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvprusk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvprusk_2014_1_24) (дата звернення: 10.10.2022).
9. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 41. С. 22–26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4>
10. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
11. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
12. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / ред. Ю. Осадца. Тернопіль, 2017. 210 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/26931> (дата звернення: 10.10.2022).
13. Управління персоналом : підруч. / О. Шубалий та ін. ; ред. О. Шубалий. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2018. 404 с. ISBN 978-617-672-197-0

#### References:

1. Sandhya M. Personnel policies. Economics discussion. Available at: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440> (accessed 10 October 2022).
2. Andrus O., Vovk M. (2018) Kadrova polityka pidpriemstva yak ob'iekt doslidzhennia [Personnel policy of the enterprise as an object of research]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika»* [Electronic journal "Effective Economy"], no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78> (in Ukrainian)

3. Balabanova L., Sardak O. (2011) Upravlinnia personalom [HR-management]: pidruchnyk dlia studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv [The textbook for university students]. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 468 p. ISBN: 978-611-01-0181-3 (in Ukrainian)
4. Biliavska Y., Varava V. (2022) Fakhivets' epokhy innovatsiy : stsennariy rozvytku rynku pratsi [The specialist of the epoch of innovations : scenarios of labor market development]. *Naukovyy fakhovyy zhurnal «Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo»* [Scientific journal «Foreign trade: economy, finance, law»]. Kyiv: Derzhavnyy torhovel'no-ekonomichnyy universytet [State University of Trade and Economics], no. 3, pp. 35–50. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03) (in Ukrainian)
5. Biliavskiy V. (2021) Optymizatsiya protsesu upravlinnya yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Optimization of the management process as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Kherson State University. «Economy» series], no. 42, pp. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5> (in Ukrainian)
6. Vodolazhska T. (2014). Sutnist poniattia «Kadrova polityka pidpryyemstva» [The essence of the concept "Personnel policy of the enterprise"]. *Naukovyi visnyk Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu. Seriya «Ekonomika transportnoho kompleksu»* [Scientific Bulletin of the Kharkiv National Automobile and Road University. "Economics of the transport complex" series], no. 24, pp. 55–64. Available at: [http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24\\_4.pdf](http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf) (accessed 10 October 2022). (in Ukrainian)
7. Hotra V., Telychko T. (2019). Napriamy vdoskonalennia kadrovoi polityky pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Directions for improving the personnel policy of the enterprise in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University]. *Seriia «Ekonomika»* [Series "Economics"], no. 1 (53), pp. 86–90. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90) (in Ukrainian)
8. Hrytsai A. (2014) Teoretyko-metodychni zasady formuvannya kadrovoi polityky pidpryyemstva [Theoretical and methodological principles of the formation of personnel policy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpryyemstvom»* [Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economy, organization and management of the enterprise"], no. 1, pp. 148–155. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24) (accessed 10 October 2022). (in Ukrainian)
9. Hridin O. (2021) Osoblyvosti ta chynnyky formuvannya efektyvnoi kadrovoi polityky pidpryyemstv aharnoi sfery ekonomiky [Features and factors of formation of an effective personnel policy of agricultural enterprises]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Kherson State University. «Economy» series], no. 41, pp. 22–26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4> (in Ukrainian)
10. Denisenko N., Budiakova O. (2018) Kadrova polityka yak osnova formuvannya innovatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpryyemstv [Personnel policy as the basis for the innovative formation of the enterprise personnel management strategy]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the University "KROK"], no. 4 (52), pp. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238> (in Ukrainian)
11. Krushelnyska O.V., Melnychuk D.P. (2011) Upravlinnia personalom [HR-management]: navch. posib. [tutorial]. Kyiv: Kondor, 308 p. (in Ukrainian)
12. Pushkar Z., Pushkar B. (2017) Kadrovyi menedzhment [Personnel management]: navch. posib. [tutorial] / red. Yu. Osadtsa. Ternopil, 210 p. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/26931> (accessed 10 October 2022). (in Ukrainian)
13. Upravlinnia personalom [HR-management]: pidruch. [textbook] (2018) / O. Shubalyi ta in.; red. O. Shubalyi. Lutsk: Lutskyyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet [Lutsk national technical university], 404 p. ISBN 978-617-672-197-0 (in Ukrainian)

**Biliavskiy Valentyn, Shulikovska Kateryna**  
National Aviation University

## MAIN ASPECTS OF THE CREATION AN EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF MODERN ENTERPRISES

*The article explores the trends in the development of effective personnel policy in the conditions of global instability, identifies the factors affecting potential changes in the labor market, and also diversely explores the problems of formation and implementation of personnel policy at the enterprise, taking into account the new requirements and challenges of today. The analysis of theoretical and methodological basis of personnel policy in the era of global instability, which require detailed study in order to form an effective competitive policy of the enterprise. The problems in the development of the personnel policy of the entrepreneurship are investigated, which allows management to take measures to build an effective entrepreneurship management structure. The place of socially oriented personnel policy in the conditions of global instability as a component of the economic direction of the entrepreneurship sphere of activity and its strategic development has been determined. The basic principles of the personnel policy of the enterprise are described and the factors of the effectiveness of its personnel policy are investigated, taking into account the new requirements and challenges of today, necessary for consolidating its competitive positions, as well as the further development of the internal elements of its vital activity in accordance with the ever-growing needs of the market. Personnel policy in the new conditions is aimed at the formation of such a system of work with personnel, which will be focused on obtaining not only economic, but also social effect, subject to compliance with current legislation and other regulatory documents. Given how enterprises will overcome the crisis caused by the war in Ukraine and overcome their consequences, well-developed and effectively implemented elements of personnel policy will become an important tool for achieving a high level of adaptability of the enterprise. The conducted research can be considered as one of the examples of the creation and implementation of personnel policy in modern conditions, which will later be used to create objective prerequisites and methodological basis for further research of a given issue.*

**Key words:** personnel policy, socially oriented personnel policy, principles of personnel policy, personnel management, management structure.

**JEL classification:** J24, J53, L25, M54