

## РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

### ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

### FORMATION OF THE NATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE MODERN PARADIGM OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT

*У статті досліджено особливості формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Установлено, що проблема створення збалансованої системи управління персоналом більшою мірою лежить саме в площині відсутності сформованих специфічних концептуальних підходів у цій сфері. Доведено, що витрати на персонал зазвичай розглядаються саме як стаття витрат, а мають сприйматися як стаття довгострокових інвестицій. У статті окреслено основні функціональні підсистеми, що мають міститися у структурі комплексної системи управління персоналом для успішного досягнення покладених на неї цілей та завдань. Аргументовано необхідність окреслення та формалізованого узагальнення концептуальних підходів, що максимально повно та точно враховуватимуть і відображатимуть традиційні специфічні особливості функціонування вітчизняних підприємств. Формалізовані та детально викладені головні орієнтири, дотримання яких є необхідним під час побудови сучасної системи управління персоналом.*

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система управління персоналом, розвиток персоналу, кадрове планування, кадрова політика, кадровий потенціал.

*The article examines the features of the formation of the domestic Personnel Management System in the modern paradigm of national economy development. It is established that the problem of creating a balanced personnel management system that would simultaneously take into account the features of the functioning of an individual business entity and, at the same time, meet the latest trends and best international practices, to a greater extent lies precisely in the plane of the lack of specific conceptual approaches in this area. It is proved that the essence of this problem lies in the fact that most managers of enterprises still consider personnel costs as an item of expenditure, but should be perceived as an item of long-term investment, the economic effect of which the enterprise will receive gradually in the long term. The article outlines the main functional subsystems that should be contained in the structure of an Integrated Personnel Management System in order to successfully achieve the goals and objectives assigned to it. The necessity of defining and formalized generalization of conceptual approaches that will take into account and reflect as fully and accurately as possible the traditional specific features of the functioning of domestic enterprises in all their totality and diversity is argued. This is due to the complexity or even inexpediency of applying existing models of Personnel Management Systems in their basic unchanged form at domestic enterprises, since failure to take into account these features at best will lead to an imbalance of the management system from the inside, creating significant obstacles to its optimal operation and making it vulnerable to the influence of the external environment, and at worst – to a violation of functional relationships within the system and even to the destruction of its integrity. The main guidelines that must be followed when building a modern HR management system are formalized and described in detail. It is proved that the key to successful development of the enterprise in market conditions is the need to make a transition from the concept of traditional archaic to modern Personnel Management, and the best foreign experience is, in fact, indispensable in the development of new and improvement of existing personnel management systems, which must necessarily take into account the specific features of the functioning of each individual economic entity.*

**Key words:** personnel, Personnel Management, Personnel Management System, personnel development, personnel planning, personnel policy, human resources potential.

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct63-22>

**Грідін О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний  
університет

**Hridin Oleksandr**

State Biotechnological University

**Постановка проблеми.** На жаль, і дотепер не повною мірою вирішеною та надзвичайно актуальною, на нашу думку, для вітчизняних підприємств залишається проблема створення сучасної, адекватної, прогресивної, збалансованої системи управління персоналом, яка б одночасно враховувала специфічні особливості окремого суб'єкта господарювання і відповідала останнім тенденціям та кращим світовим практикам, була максимально гнучкою, тобто здатною до швидкої адаптації шляхом трансформації в мінливих умовах конкурентного ринкового середовища.

Зазначена проблема, на нашу думку, більшою мірою лежить саме в площині відсутності сформованих в остаточному, більш-менш завершеному вигляді унікальних для нашої країни концептуальних підходів у сфері управління персоналом, які б, з одного боку, знаходилися у руслі останніх світових тенденцій, а з іншого – якомога повніше враховували загальнонаціональні та внутрішньо-організаційні умови та особливості.

Вирішення окресленого питання, головним чином, покладається, власне, на апарат управління суб'єктів господарювання, який під час створення системи управління персоналом зазвичай

керується підходом мінімізації витрат і вирішення здебільшого поточних, а в кращому разі середньострокових завдань управління персоналом, що неминуче призводить до утворення і поступового поглиблення системних проблем, які з часом перетворюються на кризу в управлінні у цілому і не дають змоги повною мірою розкрити кадровий потенціал підприємства взагалі і потенціал кожного його працівника окремо. Зрозуміло, що такий підхід хоча і є найпростішим, проте він не лише хибний, а й украй небезпечний, оскільки питання управління персоналом у цілому, що передбачає створення відповідної системи, лежать у площині реалізації, перш за все, стратегічних цілей і завдань, що здійснюється через кадрову політику підприємства.

Отже, викладене вище явно свідчить про необхідність поглибленого вивчення питання врахування особливостей у процесі формування та подальшого вдосконалення системи управління персоналом вітчизняними підприємствами.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема формування ефективної системи управління персоналом знаходиться впродовж десятиліть у фокусі досліджень багатьох учених-теоретиків як в Україні, так і за її межами. І сформовані за цей час підходи у створених управлінських моделях широко застосовуються у практичній діяльності суб'єктами господарювання різних сфер економіки. Зокрема, проблеми формування, оптимізації, удосконалення систем управління персоналом висвітлено у працях М.М. Будніка, Є.Ю. Гетманової, О.Я. Гугул, О.П. Гурченкова, Н.В. Гусаріної, Є.І. Ковтун, О.В. Крушельницької, В.А. Ландсмана, Ю.Г. Лелі, Л.С. Медяної, Д.П. Мельничука, В.Ю. Самуляка, Р.В. Фещур та багатьох інших. Проте питання необхідності врахування у цьому контексті національних особливостей та внутрішньоорганізаційних умов функціонування досліджене недостатньо змістовно, а тому потребує поглибленого опрацювання.

**Постановка завдання.** Мета статті – установити загальні для вітчизняних підприємств відмінні особливості порівняно з діючими на сьогодні традиційними світовими практиками у підходах до формування системи управління персоналом, а також окреслити основні напрями вдосконалення зазначених підходів, використовуючи найкращий закордонний досвід.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Відзначимо, що кадрова політика підприємства як завершена гармонізована система, що реалізується на основі встановлених принципів, норм, нормативів, загальних і специфічних вимог, які визначають та забезпечують реалізацію основних напрямів роботи з персоналом, її форм і методів, окреслює та встановлює стратегічний напрям і конкретизує тактичні завдання в управлінні кадрами підприємства з

метою своєчасного забезпечення і постійного підтримання оптимального балансу процесів залучення, відбору, комплектування, збереження персоналу, його всебічного розвитку відповідно до потреб підприємства та з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [6, с. 24].

З урахуванням цього вкрай важливим на сучасному еволюційному етапі розвитку концептуальних підходів до управління персоналом є створення на підприємстві збалансованої, гнучкої, зрозумілої, прозорої та прийнятної для його працівників кадрової політики з подальшим постійним її вдосконаленням. Це є одним із тих основних управлінських пріоритетних завдань, що має вирішуватися з обов'язковим усебічним залученням усього його персоналу, тобто кожної без винятку категорії працівників, що вимагає усвідомлення усіх аспектів вказаної політики, її визнання та прийняття. Цілком очевидним є те, що успішна діяльність сучасного підприємства не в останню чергу зумовлюється 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 [6, с. 23].

При цьому у жодному разі не можна ні забувати, ні нехтувати цілком очевидним, що персонал, на думку абсолютної більшості як теоретиків, так і практиків світу, є ключовою ланкою усієї системи управління на підприємстві, що одночасно виступає як його специфічний об'єкт, так і суб'єкт, являючи собою основну унікальну особливість процесу управління персоналом. Успішна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його персоналу, тому сучасна концепція управління підприємством має базуватися на гуманістичному підході до управління персоналом, особливостями якого є акцентування уваги на його корпоративній культурі, як організаційної, так і унікальної для кожного підприємства, з обов'язковим урахуванням впливу специфіки культурного контексту [3, с. 165; 5, с. 230; 7, с. 66–67].

Низка авторів [8, с. 195; 10; 12; 13; 14, с. 108], окреслюючи основні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах, до яких відносять, зокрема: недостатній розвиток потенціалу працівників; низьку творчу активність персоналу; проблеми формування та розвитку корпоративної культури; неефективність в управлінні конфліктами та багато інших, указує на те, що зазначені проблеми є системними і характерними так чи інакше для абсолютної більшості суб'єктів господарювання національної економіки, задіяних у всіх її сферах, тобто мають загальний прояв, що свідчить саме про недоліки, які мають місце у сформованих системах управління персоналом.

Звідси виникає цілком доречне питання: чи не пов'язано це безпосередньо, як це зазначалося вище, з відсутністю сучасних, а головне – унікальних для нашої країни з погляду врахування національної специфіки, концептуальних підходів у сфері управління персоналом?

Корінь проблеми, вочевидь, криється у тому, що більшістю підприємств ще й досі витрати на персонал розглядаються саме як стаття витрат, яка потребує, на думку, на жаль, переважної більшості керівників, саме скорочення з метою зниження собівартості одиниці продукції та підвищення загальної ефективності, а мають, на нашу думку, сприйматись як стаття довгострокових інвестицій, економічний ефект від яких підприємство отримуватиме поступово у віддаленій перспективі. Звичайно, не можна не погодитися, що зміст і специфіка реалізації кадрової політики напряму залежатиме від того чи іншого етапу життєвого циклу організації, а це вимагатиме адаптаційної перебудови структури системи управління персоналом. Проте концептуальні базові підходи при цьому мають залишатися, на нашу думку, незмінними, оскільки вони забезпечують її цілісність і протидіють здійсненню руйнівного впливу агресивного зовнішнього середовища.

Отже, у сучасних умовах у структурі комплексної системи управління персоналом для успішного досягнення покладених на неї цілей та завдань, зумовлених місією організації, на нашу думку, доцільно мати такі основні функціональні підсистеми:

- підсистему апарату управління, яка є скоординованою і взаємодіючою сукупністю органів і підрозділів, що діють у межах своїх функціональних обов'язків, із метою прийняття відповідних управлінських рішень та організації їх подальшого виконання;

- підсистему кадрового планування, що призначена для забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості з метою реалізації ним не лише поточних, а й стратегічних цілей та завдань, що передбачає обов'язкове створення умов розвитку персоналу для максимально повного використання кадрового потенціалу;

- підсистему кадрового забезпечення, що передбачає створення спеціалізованого підрозділу управління персоналом для виконання цілої низки не лише усталених традиційних, а й сучасних, нових за змістом, формою і наповненням функцій, зокрема: визначення поточної та довгострокової потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; дослідження та аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства; організація діловодства з роботи з персоналом; оцінка і атестація персоналу підприємства; організація

навчання і підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі; поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань; розвиток мотивації, кар'єри працівників; кадровий моніторинг; контролінг персоналу; персонал-маркетинг; кадровий консалтинг; кадровий аудит; робота з посередницькими (рекрутинговими) фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу; впровадження автоматизованих систем управління персоналом; реалізація програм щодо зміцнення зв'язків із працівниками тощо;

- підсистему розвитку та кар'єрного зростання персоналу, тобто здійснення комплексу заходів кадровою службою підприємства з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов підприємства і передбачає процес безперервного навчання працівників, управління їхньою діловою кар'єрою, здійснення планування і підготовки кадрового резерву;

- підсистему мотивації та стимулювання персоналу, яка передбачає формування у працівників відповідного мотиваційного складника та створення умов активної трудової діяльності, що в сукупності спрямовується на розвиток та реалізацію трудового потенціалу працівників;

- підсистему забезпечення відповідних умов та нормального режиму праці та відпочинку, тобто забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі їхньої трудової діяльності, що містить правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи, управління чинниками виробничого середовища, а також установа порядку чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, що впливають на стан здоров'я персоналу і його працездатність;

- підсистему формування та розвитку корпоративної культури, головне призначення якої як стратегічного інструменту системи управління персоналом полягає у забезпеченні єдності всіх учасників трудових взаємовідносин у досягненні цілей організації через: максимальне наближення індивідуальних та корпоративних цілей; розвиток у персоналу почуття причетності до всіх процесів, що відбуваються на підприємстві; створення сприятливого морально-психологічного клімату; зміцнення соціальних взаємовідносин тощо;

- підсистему правового забезпечення, що передбачає наявність нормативно-правової бази та неухильне дотримання усіма учасниками трудових взаємовідносин вимог чинного законодавства;

- підсистему науково-методичного забезпечення, що передбачає наявність сукупності документів організаційно-методичного,

нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом;

– підсистему матеріально-технічного забезпечення, що передбачає наявність засобів організаційної техніки, одержання й обробки інформації під час проведення залучення і відбору претендентів на заміщення вакантних посад, а також у процесі безпосередньої роботи з персоналом;

– підсистему інформаційно-комунікаційного забезпечення, що являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації, а також охоплює організований відповідним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі техніки та споживачів інформації. Обмін інформацією «вмонтовано» без винятку в усі види управлінської діяльності, і, власне, саме комунікаційна взаємодія надає керівнику на основі отриманої інформації можливість оперативно приймати виважені управлінські рішення та своєчасно доводити їх до персоналу.

При цьому цей перелік не є вичерпним, а структура не є універсальною для застосування суб'єктами господарювання, оскільки набір функцій, що покладені та ті чи інші підрозділи, їх комбінації будуть унікальними і зумовлюватимуться специфічними особливостями функціонування конкретного підприємства у конкурентному ринковому середовищі та безпосередньо залежатимуть від внутрішньоорганізаційної структури та процесів усередині організації.

Вище акцент вже робився на тому, що персонал будь-якого підприємства є базисом, на якому воно тримається, та рушійною силою його успішного розвитку. Саме від персоналу безпосередньо залежать майже всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Тому без висококваліфікованого, згуртованого трудового колективу, об'єднаного і зорієнтованого на досягнення спільної мети, підприємству у сучасних умовах украї важко утримувати стабільні конкурентні позиції на ринку, навіть за наявності новітньої техніки і сучасних технологій [5].

При цьому швидка та успішна адаптація до умов ринку потребує здійснення переходу від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом [3]. Сучасний підхід до організації управління персоналом на відміну від так званого традиційного являє собою гармонійне поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Тобто акценти неухильно зміщуються у бік: створення та розвитку організаційної культури; формування та постійного розвитку й удосконалення компетентностей,

перш за все фахових; посилення уваги до підвищення ефективності управління персоналом; підвищення значимості елементів корпоративної культури у їх невідмінному збалансованому комплексному використанні [4; 7].

Як уже неодноразово відзначалося нами вище, украї важко побудувати модель унікальної національної системи управління персоналом, застосування якої було б ефективним на будь-яких підприємствах України, оскільки вітчизняними підприємствами, з огляду на специфічні особливості їх функціонування, застосовуються іноді цілком протилежні підходи до управління персоналом [13; 15].

Водночас, на думку більшості експертів, зарубіжний досвід у питаннях організації, управління персоналом, мотивації праці тощо є вкрай важливим під час розроблення нових та вдосконалення існуючих систем управління персоналом [1, с. 27; 2; 4].

У світовій практиці виділяють японську, американську (західноєвропейську) моделі систем управління персоналом. Під час їх побудови у першому випадку застосовується японський, або «східний», підхід, а у другому – американський, або так званий «західний». Хоча концептуально ці підходи майже діаметрально протилежні, вони за рахунок внутрішньої збалансованості та комплексності є не лише життєздатними, а й успішно забезпечують власний розвиток, тобто вони постійно еволюційно вдосконалюються, пропагуючи на сучасному етапі використання органічного та гуманістичного підходів до управління персоналом, тобто концепції «управління людськими ресурсами» та «управління людиною».

Так, в організаціях, де реалізується «західний» підхід до управління персоналом, акцентується увага, головним чином, на індивідуалізації, тобто здійсненні особистого внеску кожного працівника, самостійному прийнятті рішень та персональній відповідальності, при цьому всіляко заохочується конкуренція між співробітниками. Водночас за «східним» підходом перевага надається командній концепції, що передбачає колективне прийняття рішень та колективну відповідальність. Головним мотиваційним складником при цьому для працівника в «західній» моделі є здебільшого матеріальна, а для «східної» – нематеріальна винагорода. Організації, що застосовують «західну» модель, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам працівників, а відбір на посаду здійснюється зазвичай із використанням відкритої кадрової політики за рівнем та якістю освіти, наявністю практичного досвіду роботи у професійній та суміжних сферах, саме тому персонал розглядається, головним чином, як основне джерело підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить по вертикалі,

що обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плінність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої. Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких боків особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (підхід «робоче місце для людини»). Японській моделі притаманна орієнтація на: тривалу зайнятість у межах одного підприємства; постійне підвищення кваліфікації; застосування практики збагачення праці через переміщення по горизонталі між структурними підрозділами з метою вивчення нової для працівника сфери діяльності [9, с. 67; 11, с. 25–26; 15].

На нашу думку, цілком очевидно є необхідність окреслення та формалізованого узагальнення концептуальних підходів, що максимально повно та точно враховуватимуть і відображатимуть сформовані впродовж років традиційні специфічні особливості функціонування вітчизняних підприємств у всій своїй сукупності та багатоманітності. Це пояснюється складністю або навіть недоцільністю «вмонтування» у базовому незмінному вигляді на вітчизняних підприємствах чи то «західної», чи то «східної» моделі системи управління персоналом, оскільки неврахування зазначених особливостей у кращому разі призведе до розбалансування системи зсередини, створивши суттєві перешкоди для її оптимальної роботи і зробивши її уразливою під впливом зовнішнього середовища, а у гіршому – призведе до порушення функціональних взаємозв'язків усередині системи та навіть до руйнування її цілісності.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, норм і нормативів, на яких вона має базуватися, також урахування конкретних, певним чином специфічних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, що за своєю природою є, безумовно, вкрай суттєвими, а також володіють значною рушійною силою. При цьому побудова сучасної системи управління персоналом вимагає дотримання певних орієнтирів, зокрема: створювана система має бути орієнтована на вирішення стратегічних цілей організації, сформованих відповідно до місії та деталізованих у середньо- та короткострокових завданнях; вона має бути максимально гнучкою та швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища з урахуванням динаміки внутрішніх процесів; саме персонал вона має розглядатись як найважливіший з-поміж інших ресурсів; вона має здійснювати комплексне застосування колективних, групових методів організації праці з метою поліпшення умов праці та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; застосовувати практику делегування повноважень, прав і відповідальності; робити акцент на формування

і розвиток цілісної сильної корпоративної культури; усебічно сприяти розвитку руху за компетентністю; залучати рядових працівників до процесу прийняття управлінських рішень, особливо в питаннях, що стосуються їхньої безпосередньої сфери діяльності; створювати умови підвищення зацікавленості працівників у спільному результаті через усвідомлення самим працівником та визнання трудовим колективом і керівництвом індивідуального внеску кожного у загальну справу; бути постійно орієнтованою на створення та впровадження інноваційних підходів тощо. Цей перелік не є вичерпним і кожен із зазначених нами вище, а також не представлених аспектів є важливим під час побудови збалансованої системи управління персоналом, оскільки саме у своїй єдності та взаємному доповненні відбувається створення міцної, внутрішньо стабільної конструкції, зорієнтованої на вдосконалення та розвиток. Отже, усе вище викладене дає нам змогу стверджувати, що запорукою успішного розвитку підприємства в ринкових умовах є здійснення ним переходу від концепції традиційного архаїчного до сучасного управління персоналом, а кращий зарубіжний досвід є, по суті, незамінним під час розроблення нових та вдосконалення існуючих систем управління персоналом, які неодмінно мають урахувати специфічні особливості функціонування кожного окремого господарюючого суб'єкта.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Буднік М.М., Гетманова Є.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 158–162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2014\\_2\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(1)_34) (дата звернення: 28.12.2021).
2. Буднік М.М., Медяна Л.С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_3\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7) (дата звернення: 24.12.2021).
3. Грідін О.В. HR-менеджмент у сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22) (дата звернення: 26.12.2021).
4. 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. P. 46–48.
5. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228–236.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28) (дата звернення: 27.12.2021).

6. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687> (дата звернення: 27.12.2021).

7. 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.

8. Гукул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.

9. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_11) (дата звернення: 25.12.2021).

10. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_14) (дата звернення: 24.12.2021).

11. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник ; вид. 2-е, перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

12. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38) (дата звернення: 30.12.2021).

13. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 95–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2013\\_1\(2\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_20) (дата звернення: 27.12.2021).

14. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 5. С. 100–109.

15. Hridin O.V. Modern Personnel Management System in ensuring the successful development of the enterprise. *Матеріали п'ятої Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»*, м. Харків, 26-30 квітня 2021 р. Харків : ХНТУСГ, 2021. С. 21–23.

#### REFERENCES:

1. Budnik M.M., & Getmanova E.Yu. (2014) Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Improving the personnel management system of the enterprise]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 2(1), pp. 158–162. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2014\\_2\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(1)_34) (accessed 28 December 2021). (in Ukrainian)

2. Budnik M.M., & Mediana L.S. (2015) Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom [Formation of an effective personnel management system]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 3(2), pp. 25–30. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_3\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7) (accessed 24 December 2021). (in Ukrainian)

3. Hridin O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia [HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation]. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 185, pp. 160–172. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22) (accessed 26 December 2021). (in Ukrainian)

4. Hridin O.V. (2020) Aktualni aspekty stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia motyvatsiieiu personalu pidpriemstva [Topical aspects of creating an effective system for managing the motivation of enterprise personnel]. *Proceedings of the Science and Global Studies (Prague, Czech Republic, December 30, 2020)*, Financial and Economic Scientific Union, pp. 46–48. (in Ukrainian)

5. Hridin O.V. (2017) Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom [Conceptual approaches to creating an effective personnel management system]. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 188, pp. 228–236. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_188\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28) (accessed 27 December 2021). (in Ukrainian)

6. Hridin O.V. (2021) Osoblyvosti ta chynnyky formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky pidpriemstv ahrarnoi sfery ekonomiky [Features and factors of formation of effective personnel policy of enterprises of agrarian sphere of economy]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, issue 41, pp. 22–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 Available at: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687> (accessed 27 December 2021). (in Ukrainian)

7. Hridin O.V. (2020) Rol ta znachennia upravlinnia personalom na suchasnomu etapi rozvytku [The role and importance of personnel management at the present stage of development]. *Proceedings of the Global Economic Trends: New Opportunities and Threats (Le Mans, France, November 20 th, 2020)*, Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», pp. 65–70. (in Ukrainian)

8. Huhul O.Ya. (2013) Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovative economy: all-Ukrainian scientific and production Journal*, no. 6, pp. 194–198. (in Ukrainian)

9. Hurchenkov O.P., & Husarina N.V. (2013) Formuvannia systemy upravlinnia personalom ta otsinka yii efektyvnosti [Formation of personnel management system and evaluation of its effectiveness]. *Economics: Realities of Time*, no. 2, pp. 60–72. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_11) (accessed 25 December 2021). (in Ukrainian)

10. Kovtun Ye.I. (2016) Analiz systemy upravlinnia personalom pidpriemstva ta rozrobka zakhodiv shchodo yii udoskonalennia [Analysis of the personnel management

system of the enterprise and development of measures for its improvement]. *Young Scientist*, no. 6, pp. 46–50. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_14) (accessed 24 December 2021). (in Ukrainian)

11. Krushelnytska O.V., & Melnychuk D.P. (2005) *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: «Kondor», vol. 2, p. 308. (in Ukrainian)

12. Landsman V.A. (2012) Teoretychni aspekty rozvytku systemy upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva [Theoretical aspects of the development of the personnel management system of a modern enterprise]. *State Construction*, no. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38) (accessed 30 December 2021). (in Ukrainian)

13. Leli Yu.H. (2013) Suchasni systemy upravlinnia personalom ta yikh vplyv na efektyvnist roboty pid-

priemstva [Modern personnel management systems and their impact on the efficiency of the enterprise]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, issue 1(2), pp. 95–98. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2013\\_1\(2\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_20) (accessed 27 December 2021). (in Ukrainian)

14. Feshchur R.V., & Samuliak V.Yu. (2008) Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv [Management of development of machine-building enterprises]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, no. 5, pp. 100–109. (in Ukrainian)

15. Hridin O.V. (2021). Modern Personnel Management System in ensuring the successful development of the enterprise. Proceedings of the *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system (April 26-30, 2021)*, Kharkiv: KHNTUA, pp. 21–23. (in English)