

Борис Олегович ЯЗЛЮК

доктор економічних наук, професор, декан факультету аграрної економіки і менеджменту, Тернопільський національний економічний університет

ORCID ID: 0000-0002-2078-0644

E-mail: b.yazliuk@tneu.edu.ua

Вікторія Леонідівна ВОРОНІНА

кандидат економічних наук, доцент, Полтавська державна аграрна академія

ORCID ID: 0000-0002-2434-4591

Вадим Олегович ГОРДІЄНКО

здобувач, Полтавська державна аграрна академія

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПОТРЕБ
УПРАВЛІННЯ**

Язлюк, Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління [Текст] / Борис Олегович Язлюк, Вікторія Леонідівна Вороніна, Вадим Олегович Гордієнко // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 191–198. – ISSN 2415-8453.

Анотація

В статті зазначено, що в Україні існує певна проблема, пов'язана з кадровою політикою. У зв'язку з цим питання управління кадровою політикою на підприємствах з метою забезпечення підвищення продуктивності праці набувають актуальності, пріоритетності й великого значення. Оцінюючи високу значимість наукових досліджень по даній проблемі, авторами відзначено, що ряд окремих аспектів цієї теми залишається дискусійним. Перш за все, це питання структури, методики оцінки й особливостей формування кадрів, напрямків інвестування в їх розвиток, особливості концептуальних підходів до управління кадровою політикою.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління кадровою політикою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

У статті узагальнено основні підходи до визначення поняття кадрової політики. Встановлено, що поняття кадрової політики відносять частіше до певної території або компанії, і охоплює ряд питань щодо ефективного використання задіяних робочих сил і розглядається як складова частина найбільш широкого поняття – «економіка праці». Кадрову політику пропонується визначити як загальну стратегію, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила.

Кадрова політика дає змогу вирішувати на підприємстві проблеми не тільки економічного характеру. Вона є індикатором соціального розвитку певної соціально-економічної структури. Це знаходить відображення у її видах. Кожен вид кадрової політики відображає інструменти й методи управління персоналом. Але в сучасних умовах господарювання є гостра потреба в розробці антикризової кадрової політики, що включала б комплекс заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Автори вважають, що головною рисою такої політики є її комплексність, яка будується на поєднанні мети, принципів і методів взаємодії з персоналом; враховує різні аспекти

регулювання управлінських процесів. Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Ключові слова: *кадри, кадрова політика, персонал підприємства, продуктивність праці, управління.*

Borys Olehovych YAZLYUK

Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Agricultural Economics and Management,
Ternopil National Economic University

Victoriia Leonidovna VORONINA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Poltava State Agrarian Academy

Vadim Olegovich GORDIENKO

Applicant, Poltava State Agrarian Academy

ENTERPRISE PERSONNEL POLICY: ESSENCE AND MEANING FOR MANAGEMENT NEEDS

Abstract

The implementation of an effective personnel policy at the enterprise is an important issue in a dynamic economic environment. Personnel of any organization is the main category in the market management system. Creating an effective personnel policy is a key task in managing a modern enterprise in any industry. To manage the personnel of an enterprise, it is necessary to conduct not only scientific studies of personnel policy, but it is necessary to develop specific methodological and practical recommendations. In Ukraine, there is a gradual reduction in the number of employed people. The need for skilled personnel is growing. This indicates that in Ukraine there is a certain problem related to personnel policy. Employers attract non-qualified personnel. This allows them to pay a minimum wage. Therefore, the management of personnel policies in enterprises is becoming relevant and of great importance.

There is no one definition of personnel policy. This concept is used in the directions: management of personnel units; work with personnel related to the labor activity of a particular employee; general management of all enterprise personnel; management of employee behavior at all stages of the production process; labor management; management of labor resources. The article summarizes the main approaches to the concept definition of the personnel policy. We believe that these definitions are different. But they have in common: direct impact on a certain group of people engaged in their labor activities at the enterprise; this influence is associated with the goals and objectives of the enterprise; influence and management stimulate the movement and use of labor resources. We offer a definition: personnel policy is a general strategy that combines all forms of work with personnel as well as the development of plans according to which labor should be used. In order to achieve the goals in the personnel policy, it is necessary to carry out specific strategies: a personnel selection strategy, personnel hiring strategy, and a personnel motivation strategy.

Keywords: *personnel, personnel policy, enterprise personnel, labor productivity, management.*

JEL classification: M5; M12

Вступ

В умовах динамічного бізнес-середовища важливим питанням є проведення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри будь-якої організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2019 рік. Том 4. № 4.

аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі.

Для комплексного вирішення всіх аспектів управління кадрами підприємства необхідно проводити не тільки комплекс різнобічних теоретико-методологічних наукових досліджень основних положень кадрової політики, але і розробляти конкретні методичні й практичні рекомендації. Процес ефективного управління кадровою політикою забезпечує вирішення соціально-економічних проблем підприємства.

Слід відзначити, що в Україні спостерігається поступове скорочення кількості зайнятого населення й, відповідно, зростає потреба у кваліфікованих кадрах (рис. 1).

Так, за даними Державної служби статистики України [13], кількість зайнятого населення віком 15-70 років у 2017 р. становила 16156,4 тис. осіб, або 56,1% населення відповідної вікової групи. У 2018 р. цей показник становить 16360,9 тис. осіб, або 57,1%. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2017 р. становила 7769,0 тис. осіб, у 2018 р. – 7 661 тис. осіб.

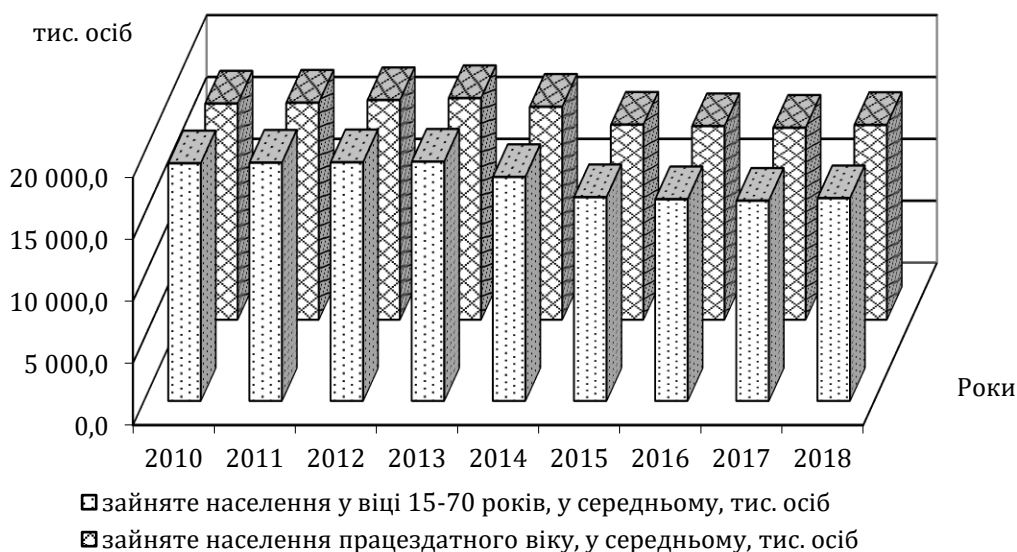


Рис. 1. Основні показники ринку праці зайнятого населення в Україні, 2010-2018 рр. [13]

За адміністративними даними Державної служби зайнятості [12], кількість вільних робочих місць, що заявлені роботодавцями на кінець 2017 р. становила 50,4 тис., що на 39,7% більше, ніж на кінець 2016 р. Цей факт вказує на те, що в Україні існує певна проблема, пов'язана з кадровою політикою. Роботодавці залучають не завжди кваліфікований персонал, а це, в свою чергу, дає їм змогу виплачувати мінімальну заробітну плату, чим зменшують витрати на виробництво. У зв'язку з цим питання управління кадровою політикою на підприємствах з метою забезпечення підвищення продуктивності праці набувають актуальності, пріоритетності й великого значення.

Дослідженням проблем кадрової політики присвячено чимало праць провідних науковців, таких, як: Базаров Т. Ю., Балабанова Л. В., Егоршин А. П., Віннікова В. А., Єрьомін Б. Л., Ілляшенко В. В., Кібанов А. Я., Костючик М. Ю., Крушельницька О. В., Маслов Е. В., Мельничук Д. П., Самигіна С. І., Столяренко Л. Д., Стец В. А. та ін.

Оцінюючи високу значимість наукових досліджень по даній проблемі, відзначимо, що ряд окремих аспектів цієї теми залишається дискусійним. Перш за все, це питання структури, методики оцінки й особливостей формування кадрів, напрямків інвестування в їх розвиток, особливостей концептуальних підходів до управління кадровою політикою.

Мета дослідження

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління кадровою політикою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

В даний час, на підприємствах, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти задля ефективного функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія й досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, що працює на підприємстві, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги.

Основою управління кадрами виступає кадрова політика, яка може бути розподілена на управління персоналом й підбір кадрів. Кадрова політика, обумовлена певною філософією й принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших із складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в галузі управління персоналом.

Незважаючи на те, що не існує єдиного терміну кадрової політики, дане поняття широко використовується з такими напрямками як: управління кадровими одиницями; робота з кадрами, пов'язана з трудовою діяльністю конкретного працівника; загальне управління всім персоналом підприємства; управління поведінкою працівника на всіх етапах процесу виробництва; управління працею; управління ресурсами праці.

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства [3, с. 39].

Кібанов А. Я. стверджує, що «...кадрова політика являє собою загальний напрямок всієї 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 всього кадрового потенціалу, наявного на підприємстві» [8, с. 91].

Дикань В. В. та Гладух М. В. дають таке визначення: «кадрова політика – це реалізація різних програм підвищення кваліфікація персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця й 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 й спеціалістів, до залучення через практичну оцінку професійно-кваліфікаційних здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вузів» [6, с. 92].

В економічній літературі зустрічається велика кількість визначень поняття «кадрова політика» (табл. 1).

Вважаємо, що зазначені визначення дещо відрізняються один від одного в певних деталях, але мають схожі елементи, які і є головними ознаками кадрової політики:

- безпосередній вплив на певну групу людей, що здійснюють свою трудову діяльність на підприємстві;
- даний вплив тісно пов'язаний безпосередньо з цілями й завданнями підприємства;
- вплив і управління стимулює рух трудових ресурсів, а також регулює їх раціональне використання.

Таблиця 1. Визначення поняття «кадрова політика» у науковій літературі *

Автор, джерело	Визначення
Егоршин А. П. [7, с. 45]	свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, керівних органів на людей, який здійснюється для спрямування їх дій і отримання бажаних результатів
Базаров Т. Ю. Єрьомін Б. Л. [1, с. 67]	кадрова політика є процесом планування, мотивування, організації, а також контролю роботи співробітників, що здійснюють свою трудову діяльність в рамках даної компанії. Кадрова політика служить необхідним елементом для формування й досягнення цілей, які ставляться перед організацією. В цьому випадку управління кадрами буде асоціюватися з однією (декількома) функціями в певних системах
Балабанова Л. В. [2]	система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності
Віннікова В. А. [4]	цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації й плани з використання робочої сили
Ілляшенко В. В. [11, с. 35]	діяльність, завдяки якій неорганізована юрба перетворюється в цілеспрямовану групу, яка має велику продуктивність
Кібанов А. Я. [8, с. 123]	комплекс дій, які повинні забезпечувати збіг кількісних і якісних характеристик персоналу з цілями та завданнями організації
Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. [9, с. 42]	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку й використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Маслов Е. В. [10, с. 114]	кадрова політика є однією із складових частин в людських ресурсах
Самигін С. І. Столяренко Л. Д. [14, с. 98]	політика являє собою специфічний різновид діяльності осіб, які займаються управлінням роботи в організації, об'єктом даної діяльності служать всі працівники, які здійснюють свою трудову діяльність в компанії
Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. [15, с. 124]	цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації та плани використання робочої сили
Стрехова С. В. [16, с. 3]	система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи

**систематизовано автором*

Встановлено, що поняття кадрової політики відносять частіше до певної території або компанії, і охоплює ряд питань щодо ефективного використання задіяних робочих сил і розглядається як складова частина найбільш широкого поняття – «економіки праці». Кадрову політику пропонуємо визначити як загальну стратегію, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила.

Кадрова політика дає змогу вирішувати на підприємстві проблеми не тільки економічного характеру. Вона є індикатором соціального розвитку певної соціально-економічної структури. Це знаходить відображення у її видах, що представлені на рис. 1.

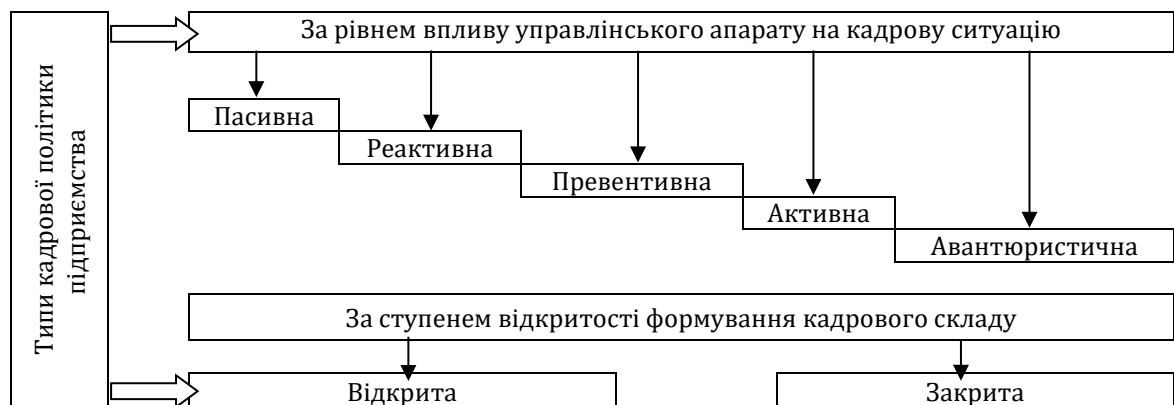


Рис. 1. Типи кадрової політики підприємства [1, с. 124]

Кожен вид кадрової політики відображає інструменти й методи управління персоналом. Але в сучасних умовах господарювання є гостра потреба в розробці антикризової кадрової політики, що включала б комплекс заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вважаємо, що головною рисою такої політики є її комплексність, яка будується на поєднанні мети, принципів і методів взаємодії з персоналом; враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів. Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Сутність пасивної кадрової політики полягає в такому: керівництво підприємства не має ефективної програми дій по відношенню до персоналу; робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків; кадрова служба не володіє необхідними засобами оцінки персоналу та, відповідно, не має прогнозу кадрових потреб.

Реактивна кадрова політика передбачає: керівництво підприємства здійснює контроль за проблемами в кадрах (відсутність кваліфікованої робочої сили; виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації до продуктивної праці тощо) та приймає відповідні заходи; кадрова служба володіє засобами діагностики існуючої ситуації; при плануванні кадрові проблеми розглядаються спеціально й намічаються шляхи їх вирішення.

Превентивна кадрова політика: кадрова служба прогнозує розвиток кадрової ситуації, але не відсутні цільові кадрові програми розвитку ситуації; кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу й прогнозування ситуації.

Активна кадрова політика передбачає таку ситуацію: керівництво підприємства має якісну діагностику й обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди; керівництво володіє засобами для впливу на кадрову ситуацію;

При авантюристичній кадровій політиці: кадрова служба не володіє засобами діагностики й прогнозу персоналу, однак в програму розвитку підприємства включають плани роботи з кадрами; проблеми в реалізації подібної політики виникають при посиленні впливу факторів, які раніше не розглядалися.

Для відкритої кадрової політики характерним є те, що підприємство є прозорим для потенційних працівників. Підприємство готове прийняти на роботу фахівця, який має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Характерними ознаками закритої кадрової політики є те, що підприємство залучає нового працівника на посади нижчого рівня, заміщення, в свою чергу, проводиться за рахунок працівників організації.

Діденко Н. В. стверджує: «Кадрова політика має бути єдиною для всього підприємства, але в той же час багаторівневою (дочірні фірми, філії, підрозділи з урахуванням їх регіонального територіального розміщення), що охоплює всі групи персоналу й управлінські процеси при різних механізмах дії на них» [5].

Відзначимо, що для реалізації наявних цілей у кадровій політиці необхідно проведення конкретних стратегій, таких як стратегія відбору персоналу, стратегія найму персоналу, стратегія адекватної мотивації персоналу.

Вважаємо, що управління персоналом включає в себе не тільки безпосередньо регулювання діяльності співробітників, але і складну систему, що складається з адекватної мотивації, стимулювання професійного зростання й подальшого просування по кар'єрних сходах. Все це показує, що робочий колектив є одним з найважливіших чинників на будь-якому виробництві. Іншими словами, кадрова політика мотивації входить до складу загальної системи, яка забезпечує управління всіма людськими ресурсами на підприємстві. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу кількісного й якісного складу кадрів і його розвитку у відповідності до потреб конкретного підприємства.

Дикань В. В. та Гладух М. В. стверджують: «головна мета кадрової політики підприємства полягає у забезпеченні кожного працівника робочим місцем, кожної посади персоналом відповідних професій і спеціальністю належної кваліфікації» [6, с. 92].

Базаров Т. Ю. зазначає, що цілями кадрової політики підприємства є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній чисельності; раціональне використання кадрового потенціалу; забезпечення умов реалізації правил і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів [1, с. 67].

Виходячи з мети та цілей, головним завданням кадрової політики, на думку Диканя В. В., Гладуха М. В., є: «... забезпечення економічної безпеки підприємства, ведення ефективного кадрового процесу, що буде сприяти розвитку економіки й соціальної сфери організації» [6, с. 92].

Підсумовуючи викладене, сформуємо завдання кадрової політики на підприємстві: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно стратегії розвитку; створення умов для реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування й підтримка ефективної роботи підприємства.

В умовах динамічного бізнес-середовища кадрова політика має бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом підприємства й орієнтуватися на отримання бажаного результату.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, кадрова політика є тривалим і трудомістким процесом, в ході якого здійснюється планування, організація, а також стимуляція й контроль над роботою всіх співробітників підприємства. Даний процес є необхідним при досягненні поставлених цілей організації та вирішення поточних завдань.

Кадрова політика включає в себе координування щоденної робочої діяльності всього персоналу, яка необхідна для підвищення мотивації й результативності. Всі вищевказані методи управління персоналом вважаються необхідним елементом в управлінні компанією в цілому.

Отже, саме за допомогою обґрунтованої кадрової політики формуються висококваліфіковані кадри та створюються умови їх кар'єрного зростання.

Список літератури

1. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. Менеджмент. М.: Кнорус, 2013. 267 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
3. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.
4. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
5. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/).
6. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.
7. Егоршин А. П. Управління персоналом. Н. Новгород, 2014. 198 с.
8. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М. : АСТ, 2014. 234 с.
9. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.

-
10. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства. М. : АСТ, 2013. 224 с.
 11. Менеджмент / Под ред. В. В. Ілляшенко. М. : Академія, 2014. 335 с.
 12. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>
 13. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 14. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на Д. : Фенікс, 2014. 197 с.
 15. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
 16. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Вінниця. *Економічний часопис-XXI*. 2012. С. 3-12.

References

1. Bazarov, T. Iu., Yeromin, B. L. (2013). *Menedzhment*. [Management]. Knorus, Moscow.
2. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
3. Velychko, A. V., Sylaiiev, A. V. (2012). «Features of formation of personnel policy of the organization in modern conditions». *Biuletен Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*. no. 1 (5). Vol. 2, pp. 38-44.
4. Vinnikova, V. A. (2011). *Shliakhy formuvannia kadrovoho potentsialu torhovelnykh pidpriemstv*. [Ways of formation of personnel potential of trading enterprises]. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
5. Didenko, N. V. *Systema antykrizovoho menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh*. [The system of crisis management of personnel in modern conditions]. Available at: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/)
6. Dykan. V. V., Hladukh, M. V. (2017). «Formation of personnel policy as a guarantee of effective economic security of the enterprise». *Sotsyalnaia ekonomika*. no. 2, pp. 88-92.
7. Ehorshyn, A. P. (2014). *Upravlinnia personalom*. [Personnel management]. N. Novhorod. Russia.
8. Kibanov, A. Ya. (2014). *Osnovy upravlinnia personalom*. [Fundamentals of Personnel Management]. AST. Moscow. Russia.
9. Krushelnytska, O. V., Melnychuk, D. P. (2003). *Upravlinnia personalom*. [Personnel management]. Kondor. Kiev. Ukraine.
10. Maslov, Ye. V. (2013). *Upravlinnia personalom pidpriemstva*. [Enterprise personnel management]. AST. Moscow. Russia.
11. *Menedzhment*. (2014). [Management]. In Iliashenko, V. V. (ed.). Akademiia. Moscow. Russia.
12. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby zainiatosti. [State Employment Service]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/>
13. Official site of the State Statistics Service [State Statistics Service]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Samyhin, S. I., Stoliarenko, L. D. (2014). *Menedzhment personalu*. [Personnel Management]. Feniks, Rostov-na D. Russia.
15. Stets, V. A., Stets, I. I. and Kostiuchyk, M. Yu. (1996). *Menedzhment personalu*. [Personnel Management]. Lileia, Ternopil. Ukraine.
16. Strehkova, S. V. (2012). *Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii*. [Personnel policy: leverage on performance, mechanisms and tools for implementation]. Economic Annals-XXI. Vinnytsia. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2019 р.