

*Мороз Олег Семенович,
кандидат економічних наук, доцент,
Інженерно навчально-науковий
інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізький Національний Університет*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад формування кадрової політики підприємств в сучасних умовах. Чинники впливу зовнішнього середовища (як прямої так і опосередкованої дії) розглядаються у статті з точки зору дієвого впливу на формування кадрового ресурсного потенціалу бізнес-структур, що, тим самим, визначають як слабкі, так і сильні сторони діяльності бізнес-структур, а також формують їх потенціал та можливості на довгостроковий період функціонування. Визначено та охарактеризовано зовнішні виклики впливу на формування успішної кадрової політики з подальшими пропозиціями щодо аналізу та діагностики їхнього рівня та можливих ризикових ситуацій, що можуть виникнути або виникають в процесі формування та управління кадровими ресурсами. Визначено напрями формування ефективної кадрової політики підприємств, що забезпечують ефективну реалізацію кадрового ресурсного потенціалу організації із врахуванням основних тенденцій та вимог сучасного ринку праці під впливом надзвичайних викликів сьогодення.

Ключові слова: зовнішні виклики, кадрова політика, людська складова бізнесу, найманий працівник, політика підприємства, роботодавець.

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого суб'єкту господарювання (підприємства, організації, установи, закладу тощо), незалежно від сфери діяльності та форм власності, багато в чому залежить від людської складової бізнесу, яка є одним з найважливіших ресурсів бізнесу, необхідним для досягнення цілей і розв'язання встановлених завдань. Сама тому дослідження питань, пов'язаних з формуванням та використанням людських ресурсів, що визначаються кадровою політикою та низкою інших політик підприємства, пов'язаних з нею є завжди актуальними. Особливої актуальності дослідження цих питань набуває в умовах сучасних зовнішніх викликів, які створюють унікальні умови функціонування як держави в цілому, так і бізнесу, зокрема — спричинені як суттєві руйнування об'єктів промисловості, сільського господарства, будівництва, транспортної та енергетичної інфраструктури, об'єктів соціального призначення, так і насуваються ознаки енергетичної, фінансово-економічної, соціально-демографічної криз тощо. Таким чином, в умовах сучасних викликів та впливів зовнішнього середовища підприємств (як прямої так і опосередкованої дії), які вирізняються як суттєвими загрозами, так і певною невизначеністю особливої уваги потребують дослідження, пов'язані з коригуванням як внутрішнього середовища підприємства в цілому, так і його політик пов'язаних з формуванням та використанням людської складової бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням кадрової політики та стратегій управління персоналом приділяли увагу також і багато українських вчених, таких як: О. І. Амоша, С. І. Бандур, В. В. Близнюк, Д. П. Богиня, Г. І. Брітченко, В. М. Гриньова, О. А. Грішнова, Грузіна І. А., Н. В. Зачосова, А. М. Колот, Т. А. Костишина, О. Ф. Новікова, В. М. Петюх, Г. В. Щокін та інші. [1,3,5,6,10,11,12]

Особлива увага в дослідженнях, пов'язаних з впливом зовнішніх викликів на формування кадрової політики приділяється, зокрема, таким питанням як:

Таблиця 1

Акценти під час формування кадрової політики	Дослідники питань
розвиток персоналу в системі стратегічного управління підприємством	Грузіна І. А., Дериховська В. І. [1]
технології управління персоналом	Гавриш О. А. [2]
управління кадровим потенціалом підприємства	Гриньова В. М., Писаревська Г. І. [3]
розвиток інтелектуального капіталу	Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [4]
соціальні аспекти в сфері трудових відносинах	Бандур С. І., Костишина Т. А. [5]
взаємовідносини між роботодавцями та найманими працівниками	Колот А. М. [6]
використання залученої робочої сили	Озерчук Н. [7]
можливі форми кадрової політики в сучасних умовах	Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В., Яковенко В. [8]
впливу криз господарювання на кадрову політику підприємства	Дергалюк, Б. В., Дужак В. В. [9]
особливостям залучення та утримання персоналу в сучасних умовах	Грішнова О. А., Копилов Д. В., Зачосова, Н. В., Кімлик, В. М., Замогильна, А. В., Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. [10]
забезпечення стабільності діяльності підприємства через вдосконалення кадрової політики	Зачосова Н., Замогильна А. [11]

При цьому вплив сучасних зовнішніх викликів на кадрову політику підприємств, на наш погляд, потребує подальшого дослідження з точки зору коригування низки політик підприємства, пов'язаних з його кадровою політикою, задля досягнення визначених його стратегічних цілей.

Мета статті — дослідження концептуальних засад формування кадрової політики підприємств в сучасних умовах зовнішніх викликів та загроз в наслідок війни та кризи

Методи дослідження. Дослідження впливу сучасних зовнішніх викликів на концептуальні засади формування кадрової політики підприємств здійснено на засадах системного підходу до об'єктів впливу чинників зовнішнього середовища. Під час визначення концептуальних засад формування кадрової політики підприємств в сучасних умовах використовуються як теоретичні методи (індукції, моделювання, визначення логічних закономірностей тощо), так і емпіричні методи, що засновані на використанні аналізу і синтезу, експертних оцінок тощо.

Виклад основного матеріалу.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови існування України віддзеркалюють низку загроз її національній безпеці в цілому, а також певного комплексу «функціональних» загроз, що мають окремі безпекові аспекти існування як держави та її регіонів галузей господарства в цілому, так і суб'єктів господарювання та окремих громадян (особистостей), зокрема — військово-політичні, інфраструктурно-енергетичні, фінансово-економічні, суспільно-громадські, інформаційні соціогуманітарні тощо. Такі умови спонукають низку чинників впливу зовнішнього середовища (як прямої так і опосередкованої дії) будь-якого суб'єкту господарювання (підприємства, організації, установи, закладу тощо) як на його поточну діяльність та розвиток в цілому, так і на окремі функціональні напрями його діяльності, зокрема, створюючи низку як певних загроз та ризиків щодо здійснення подальшої діяльності та розвитку, так і можливостей. Чинники впливу зовнішнього середовища є чинниками на які не можливо вплинути (змінити, відкоригувати тощо) за допомогою заходів, що в змозі здійснити суб'єкт господарювання — тому їх необхідно враховувати. Саме дія цих чинників зовнішнього впливу багато в чому визначає спроможність бізнесу до перебудови власного внутрішнього середовища — комплексу чинників впливу на діяльність підприємства (організації, установи, закладу тощо) які визначають його сильні та слабкі сторони. Врахування наслідків впливу зовнішніх викликів надає можливість бізнесу вплинути (змінити, відкоригувати тощо) чинники внутрішнього середовища шляхом проведення певних техніко-технологічних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних змін тощо.

Одним з суттєвих складових внутрішнього середовища бізнесової структури, що здійснює будь-яку діяльність, незалежно від її функціональної спрямованості, організаційних форм, форм власності та техніко-технологічних особливостей є людська складова бізнесу, яка впливає (тією чи іншою мірою та роллю в отриманні необхідного результату) як на саму діяльність підприємства, так і на її результати та наслідки. Формування цього елементу внутрішнього середовища бізнесової структури являє собою одну з складових її кадрової політики, яка передбачає залучення певної кількості людей, які мають вільне право розпоряджатися власною робочою силою (якісним характеристиками людини, що віддзеркалюють її спроможність, завдяки наявності певного рівня знань, вмінь, навичок, трудового досвіду тощо впливати на предмети праці (особисто та/або за допомогою засобів виробництва) для отримання необхідного результату). У відповідності до чинного законодавства України, залучення до будь-якої бізнесової діяльності (крім забороненої) необхідної людської складової здійснюється власниками бізнесу (предметів та засобів праці, інших необхідних для отримання результату ресурсів), що виступають в якості роботодавців (або уповноважених ними органів) може відбуватися шляхом встановлення між ними та носіями робочої сили відносин, що відрізняються за своїм характером, а саме:

- трудових відносин, що регулюються трудовим законодавством України, перетворюючи найманих працівників в персонал (кадровий склад) бізнесової структури;
- цивільно-правових відносин, що звужує сферу обов'язків та прав і повноважень учасників угоди в межах норм, передбачених Цивільним кодексом України
- господарських відносин на засадах залучення позичкової робочої сили, носії якої вже мають відносини з іншим господарюючим суб'єктом і виконують трудові функції на підставі угод цих суб'єктів з бізнесовою структурою, норми яких регулюються Господарським кодексом України

Таким чином, однією з основних завдань формування кадрової політики підприємства, як певного комплексу заходів, що базуються на визначених принципах, через які реалізуються прийняті методи та форми організаційного механізму реалізації цілісної стратегії управління людською складовою бізнесу, є формування саме цієї складової бізнесу. Для цього необхідно визначитися з відповідністю кадрової політики кадровій стратегії підприємства щодо, зокрема, таких трьох аспектів як :

- характер відносин, які мають встановлюватися між роботодавцем та тими чи іншими носіями робочої сили (в залежності від місця та ролі останніх у виробничому процесі);
- спосіб встановлення визначеного характеру відносин між роботодавцем та носіями робочої сили — шляхом комплектування, вивільнення, переміщення тощо;
- механізм перетворення сформованої людської складової бізнесу необхідної кількості та потрібної якості у трудовий колектив як певну соціальну систему.

Визначення характеру встановлюваних відносин між роботодавцем та носіями робочої сили, в умовах сучасних зовнішніх викликів, що характеризують високу ступінь невизначеності та значну долю ризиків здійснення підприємницької діяльності, характеризується тим, що роботодавці намагаються як можна більше звужити сферу встановлення трудових відносин, як відносин, що, не зважаючи на призупинення певних положень на час військового стану, несуть доволі широкі зобов'язання з боку роботодавців, надаючи перевагу встановленню цивільно-правових та господарських відносин.

Рішення щодо віддзеркалення кадровою політикою підприємства способу встановлення відносин між роботодавцем та найманими працівниками визначається як обраним, в залежності від стратегії підприємства і стану ринку праці в галузі та регіоні, тим чи іншим типом кадрової політики (відкрита чи закрита; активна чи пасивна; превентивна чи реактивна; зважена чи авантюристична тощо), так і характером сприйняття роботодавцем тієї чи іншої частини найманих працівників в залежності як від їх місця та значення у бізнесовому процесі, так і їхньої ролі в отриманні результатів та наслідків діяльності суб'єкту господарювання.

Існуючі теоретико-методологічні засади та практичний досвід управління людською складовою бізнесу мають чіткі та визначені характеристики та рекомендації щодо застосування кожного з типів кадрової політики в залежності як від визначених стратегією підприємства цілей, так і від впливу чинників зовнішнього (стан економічної кон'юнктури в цілому та ринку праці, зокрема, галузевих особливостей бізнесу та культурних вподобань населення, демографічної та соціальної ситуацій, стану законодавства та врегульованості окремих соціально-трудових відносин в галузі тощо) та внутрішнього (місія та цільові орієнтири діяльності бізнесової структури, техніко-технологічні, організаційно-управлінські та фінансово-економічні особливості її діяльності, кількісні та якісні характеристики робочої сили, стиль управління тощо) середовища підприємства. [12]

Стосовно відображення в кадровій політиці підприємства характеру сприйняття роботодавцем найманих працівників, то це визначається місцем та значенням тієї чи іншої категорії персоналу у бізнесовому процесі та їхньої роллю в отриманні результатів та наслідків діяльності цього підприємства. Характер сприйняття роботодавцем тієї чи іншої категорії найманих працівників впливає на цілу низку розділів кадрової політики та низки інших політик підприємства, пов'язаних з нею. З точки зору роботодавця людська складова бізнесу поділяється на умовні три частини: [13]

- окрема категорія певних носіїв робочої сили, відношення до якої виступає на рівні відношення до засобів виробництва та предметів праці що мають виконувати визначені функції, тобто як до окремих елементів (товарів), що приймають участь в бізнесовій діяльності. Ця частина людської складової до бізнесову, як правило, має достатню низьку роль у досягненні остаточних результатів бізнесу та незначні якісні критерії робочої сили, потребуючи забезпечення доволі мінімального рівня покриття витрат, необхідних для існування та відтворення робочої сили, а також забезпечення задоволеності у виконавців трудових функцій;

- людський ресурс — носії робочої сили, які виступають не лише невід'ємною складовою бізнес-процесів, а також умовою забезпечення їх результативності та ефективності функціонування бізнесу в цілому. Ця частина людської складової до бізнесову, яка складає серцевину кваліфікованої робочої сили, що забезпечує існування та подальше функціонування бізнесу, потребує певного її формування як трудовий колектив, спрямований на досягнення визначених цілей та вирішення встановлених завдань, потребуючи не лише компенсації витрат у відповідності до рівня, визначеного ринком праці, а використання певних стимулюючих та мотиваційних систем, розбудови певних соціальних взаємин та взаємовідносин, забезпечення лояльності, членів трудового колективу як виконуваної роботи, так і до бізнесу в цілому;

- людський капітал — носії робочої сили, які виступають як суттєва складова бізнесу, що визначає результативність, продуктивність та економічність його функціонування, доцільність та ефективність напрямів його розвитку. Ця частина людської складової до бізнесову являє собою висококваліфіковану команду партнерів власників бізнесу, об'єднаних для досягнення визначеної мети, яка, в залежності від її ролі та значення для існування та розвитку бізнесу у відповідності до досягнення ключових результатів роботи отримує доволі високі винагороди (як матеріальні, так і нематеріальні), що мають забезпечувати залученість до діяльності бізнесової структури та побудову партнерських відносин з її власниками.

Таким чином, в сучасних умовах зовнішні виклики здійснюють вплив на коригування цілого комплексу політик підприємства, які є складниками його кадрової політики, спрямованої на визначення способів встановлення тих чи інших відносин між роботодавцем та носіями робочої сили. До таких складових кадрової політики належать: [14, с. 52-90]

- політика підприємства щодо комплектування його персоналом — комплекс заходів, спрямованих на пошук, підбір (рекрутинг) та відбір персоналу, а також на визначення порядку оформлення відносин між роботодавцем та найманим працівником;

- політика підприємства щодо вивільнення (як з ініціативи роботодавця, так і з ініціативи працівника, або з ініціативи «третьої сторони» чи за згодою сторін) персоналу — комплекс заходів, пов'язаних з розторгненням відносин між роботодавцем та носіями робочої сили з низки причин виробничо-професійного (реорганізація, реструктуризація або ліквідація, зміна техніки й/або технології, невідповідність кваліфікації тощо), соціального (настання пенсійного віку, по догляду за членами родини й інші), біологічного (погіршення стану здоров'я працюючого), державного (призов на військову або державну службу, вирок суду щодо обмеження волі) або індивідуально-особистісного характеру;
- політика підприємства щодо переміщення та розвитку персоналу — комплексна система заходів щодо підготовки (професійного навчання), підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, а також планування та реалізації їх трудової кар'єри;
- політика підприємства щодо професійної орієнтації та адаптації працівників підприємства — комплекс заходів, спрямованих як на професійне орієнтування (інформування, освіту, консультування) майбутніх, так і на первинну та вторинну адаптацію (професійну, виробничу, організаційну, економічну, психофізіологічну, соціально-психологічну) діючих працівників підприємства;
- політика підприємства щодо формування необхідного резерву персоналу — комплекс планомірних заходів забезпечення робочою силою як функціонування, так і розвиток бізнесу за рахунок формування поточного, середньострокового та стратегічного її резерву;
- політика підприємства щодо формування трудового колективу як певної соціальної системи — комплекс заходів, який має створити з визначеної кількості носіїв робочої сили потрібної якості єдиний колектив де поєднуються прагнення працюючих до отримання необхідного результату від спільної діяльності та формуються необхідні для цього відносини і взаємодія між ними, а також їх трудова поведінка та соціальна активність.

В сучасних умовах серед найбільш впливових зовнішніх викликів що здійснюють вплив на кадрову політику підприємств щодо формування людської складової бізнесу можна, зокрема, зазначити як виклики загроз державній безпеці в цілому, так і загрози економічній, соціально-демографічній та соціо-гуманітарній безпеці. Як наслідок впливу зазначених зовнішніх загроз на концептуальні засади кадрової політики підприємств особливо, на наш погляд, заслуговують такі чинники як реструктуризація трудового ресурсу країни (джерел для формування людського ресурсу підприємств) в цілому, та її людського капіталу, зокрема, бо в наслідок війни відбулося «велике переміщення людей» як внутрішнє, так і виїзд фахівців за кордон (міграція населення країни, в першу чергу працездатного, яка може перетворитися в остаточну еміграцію), так і існуюча деювеналізація (стрімке зменшення кількості молоді) суспільства — війна не лише спричинює «поточний кадровий голод», а також і зменшення кількості молодих спеціалістів у майбутньому, що впливає на інноваційність і гнучкість підприємств.

На підставі зазначених викликів, формування кадрової політики підприємств має враховувати необхідність спиратися на внутрішній рекрутинг, приділити особливу увагу політиці переміщення та розвитку персоналу.

Кадрова політика, що базується на концептуальних засадах формування людської складової бізнесу, потребує її доповнення як низкою інших політик підприємства без яких не можливо як формування кадрового складу підприємства, так і забезпечення результативного та ефективного його використання, з метою забезпечення досягнення визначених стратегічних цілей. Серед таких політик підприємства можна зазначити наступні: [14, с. 91-152]

- політику оцінювання персоналу та результатів його трудової діяльності, яка являє собою комплексну систему заходів, спрямованих на виявлення як ступені відповідності особистих якостей працівника, так і кількісних та якісних показників, що характеризують результати діяльності працюючих та їх відповідність певним вимогам. Ця політика має визначити порядок та методологію визначення відповідності як працівників, так і результатів їх діяльності визначеним вимогам;

- політику використання людських ресурсів на підприємстві виступає у вигляді комплексної системи заходів, що визначають чіткий порядок та методологічні засади організації робочих місць та забезпечення на них безпечних умов праці, раціоналізації існуючих прийомів й методів здійснення трудових функцій, а також удосконалення трудових процесів шляхом спеціалізації (поділу) та кооперації праці, вдосконалення процесів нормування трудових процесів та їх регламентації, а також засади формування апарату управління організацією та підвищення ефективності його функціонування тощо;

- компенсаційно-мотиваційну політику підприємства, спрямовану на реалізацію стратегічних цілей підприємства як шляхом організації системи компенсацій за витрачену робочу силу (оплату праці) на засадах розроблення та/або реалізації сукупності певних правил, норм, положень та інструкцій щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, так і шляхом врахування впливу на трудову діяльність певних чинників що детермінують (обумовлюють, визначають) поведінку людини в процесі його трудової діяльності, а саме його цілей, потреб, намірів, мотивів, прагнень та багатьох інших факторів, що спонукають працюючого до результативної та ефективної праці з поступово зміною відношення працівника до діяльності підприємства від задоволеності працюючого до його лояльності бізнесу та, в подальшому, до замученості працюючого до бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві;

- політику підприємства щодо управління трудовою поведінкою найманих працівників, спрямована на забезпечення синергетичного ефекту від поєднання наявних якісних характеристик робочої з способами їх реалізації шляхом впливу на працюючих з використанням збалансованої інтеграції примусу (директивного керування), спонукання (використання стимулюючих важелів впливу) та переконання (вплив на існуючу в людині його систему правил, норм, цінностей тощо);

- політику з розбудови соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності на підприємстві, яка має забезпечити встановлення оптимальних взаємовідносин як між найманими працівниками (на особистому, груповому, між груповому та корпоративному рівнях), так і між роботодавцями та найманими працівниками (соціальне партнерство, як система відносин, при якій визнаються як спільність мети, так і розбіжність певних інтересів різних соціальних груп, відстоювання яких здійснюється через пошук компромісів та шляхів взаєморозуміння й співробітництва в умовах взаємної згоди).

Зазначені політики, виходячи з існуючого зовнішніх викликів сучасного стану демографічного, економічного, соціального та безпекового середовища, на наш погляд, мають доцільно зосередити увагу на:

- створенні нових робочих місць з безпечними та привабливими умовами праці, де використовуються обґрунтовані вимоги до працюючих, з метою залучення до них людей;

- забезпеченні об'єктивності під час визначення як компетентнісних вимог щодо кожного робочого місця, так і відносно оцінки індивідуальних компетенцій працівників;

- посиленні ступеня як внутрішньої (по відношенню між різними категоріями співробітників підприємства), так і зовнішньої (відносно аналогічних робіт та професій як на вітчизняному, так і на конкуруючих сегментах міжнародного ринку праці) справедливості в оплаті праці, компенсаціях, стимулах та мотивах, що реалізуються на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі викладеного можна дійти, зокрема, до наступних висновків:

- Сучасні умови здійснення господарської діяльності характерні низкою безпекових викликів та загроз (військово-політичних, інфраструктурно-енергетичних, фінансово-економічних, суспільно-громадських, соціогуманітарних, інформаційних тощо), що виступають як чинники впливу зовнішнього середовища (як прямої так і опосередкованої дії), створюючи низку як певних загроз та ризиків щодо здійснення подальшої діяльності та розвитку, так і певних можливостей. Дія чинників зовнішнього впливу багато в чому визначає спроможність бізнесу (шляхом врахування їх впливу) до перебудови власного внутрішнього

середовища (комплексу чинників впливу на діяльність суб'єктів господарювання які визначають як його сильні, так і слабкі сторони) за рахунок проведення певних техніко-технологічних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних змін тощо.

- Одним з суттєвих складових внутрішнього середовища будь-якого суб'єкту господарювання є людська складова бізнесу, формування якої являє собою одну з складових її кадрової політики в залежності від характеру встановлення відносин, що встановлюються між власниками бізнесу (роботодавцями) та власниками робочої сили (якісні характеристики певної людини, що віддзеркалюють її спроможність, завдяки наявності певного рівня знань, вмінь, навичок, трудового досвіду тощо отримувати в процесі здійснення трудової діяльності необхідного результату) — трудові, цивільно-правові або господарські відносини.

- Формування кадрової політики підприємства, як певного комплексу заходів спрямованих на реалізацію цілісної стратегії управління людською складовою бізнесу та загально-корпоративної стратегії підприємства в цілому, визначається такими основними складовими як: **а)** тип кадрової політики — відкрита чи закрита; активна чи пасивна; превентивна чи реактивна; зважена чи авантюристична тощо; **б)** характер відношення роботодавця до носіїв робочої сили в залежності від місця та ролі останніх у виробничому процесі — окремі елементи (товари), що приймають участь в бізнесовій діяльності, людські ресурси або людський капітал; **в)** спосіб встановлення визначеного характеру відносин — комплектування, вивільнення, переміщення тощо; **г)** механізм перетворення сформованої людської складової бізнесу необхідної кількості та потрібної якості у трудовий колектив як певну соціальну систему.

- Кадрова політика підприємства, що спрямована на реалізацію стратегічного бачення бізнесу на функціонування та розвиток в майбутньому, передбачає інтеграцію тактичних заходів досягнення визначених цілей в низці політик, зокрема: **а)** щодо комплектування персоналом; **б)** щодо вивільнення працюючих; **в)** щодо переміщення та розвитку персоналу; **г)** щодо формування необхідного резерву персоналу; **д)** щодо формування трудового колективу як певної соціальної системи.

- Кожна з зазначених складових кадрової політики в сучасних умовах має враховувати існуючі виклики зовнішнього середовища, зокрема такі як: **а)** реструктуризація як людського ресурсу країни в цілому, так і джерел для його формування на підприємствах, зокрема; **б)** деювеналізація (стрімке зменшення кількості молоді) суспільства, що разом з погіршенням якості освіти (як загальної, так і професійної) значно впливає як на трудовий потенціал країни в цілому, так і на формування в ній людського капіталу, зокрема. Це передбачає необхідність врахування переносу акцентів на внутрішній рекрутинг, приділення особливої уваги політиці переміщення та розвитку персоналу.

- Кадрова політика підприємства, що спрямована на формування людської складової бізнесу, обов'язково потребує доповнення низкою політик підприємства, які мають забезпечити як ефективну її реалізацію, так і отримання загальних результатів досягнення стратегічних цілей бізнесу. Серед політик підприємства, що мають бути інтегровані з кадровою його політикою, можна зазначити: **а)** політику оцінювання персоналу та результатів його трудової діяльності; **б)** політику використання людських ресурсів на підприємстві; **в)** компенсаційну та мотиваційну політики підприємства; **г)** політику підприємства щодо управління трудовою поведінкою найманих працівників; **д)** політику з розбудови соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності на підприємстві.

- Виходячи з сучасних зовнішніх викликів сучасного стану демографічного, економічного, соціального та безпекового середовищ для реалізації стратегії управління людською складовою бізнесу доцільно було б зосередити увагу як на створенні нових робочих місць з привабливими умовами праці та обґрунтованими вимогами до працюючих, так і на об'єктивності щодо кваліфікаційно-компетентнісних вимог до працівників та відповідності компенсаційної та мотиваційної політик сучасним умовам ринку праці.

Представлене доволі широке коло питань щодо існуючих зовнішніх викликів, безумовно потребує як детального дослідження зазначених пропозицій, так і розширення напрямів вдосконалення механізмів врахування цих викликів в коригуванні внутрішнього середовища підприємства в цілому та його кадровій політиці, зокрема.

References:

1. Hruzina I. A., Derykhovs'ka V. I. (2019) Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom: monohrafiya [Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise: monograph]. Kharkiv: KHNEU, 252p. (in Ukrainian)
2. Havrysh O. A. (ed.) (2020) Tekhnolohiyi upravlinnya personalom: kolektyvna monohrafiya [Personnel management technologies: collective monograph]. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihorya Sikors'koho», 528p. (in Ukrainian)
3. Hryn'ova V. M., Pysarevs'ka H. I. (2018) Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva: monohrafiya [Management of the enterprise's human resources potential: monograph]. Kharkiv: KHNEU. 228p. (in Ukrainian)
4. Denysenko M. P., Budyakova O. YU. 2018 Kadrova polityka yak osnova formuvannya innovatsynoyi stratehiyi upravlinnya personalom pidpryyemstv [Personnel policy as the basis for the formation of an innovative strategy for personnel management of enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. vol. 4 (52), pp. 231 – 238
5. Bandur S. I., Kostyshyna T. A. (ed.) (2020) Sotsial'no-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky: monohrafiya [Social and Labor Relations: Problems of Science and Practice: Monograph]. Poltava: PUEiT, 695p. (in Ukrainian)
6. Kolot A. M. (2019) Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': evolyutsiya ta rozvytok teoretychnykh pohlyadiv: monohrafiya [Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views: monograph]. Kyiv: KNEU, 355p. (in Ukrainian)
7. Ozerchuk N. (2017) Osoblyvosti formuvannya kadrovoyi polityky pidpryyemstva z vykorystanniam aut·sorsynhu [Peculiarities of forming the personnel policy of an enterprise using outsourcing]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*. vol. 2 (7). pp. 155-162
8. Bohuslavs'ka S., Bilous S., Mykolayenko V. (2023) Formy suchasnoyi kadrovoyi polityky [Forms of modern personnel policy]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. vol.56 Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2981/2900> (accessed May 19, 2025)
9. Yakovenko V. H. (2024) Roz·hlyad dotsil'nosti formuvannya suchasnoyi kadrovoyi polityky pidpryyemstva v umovakh zovnishnikh vyklykiv [Consideration of the feasibility of forming a modern personnel policy of an enterprise in the context of external challenges]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 85. pp. 103-110
10. Derhalyuk, B. V., Duzhak V. V. (2023) Kadrova polityka pidpryyemstva u kryzovykh umovakh hospodaryuvannya [Personnel policy of the enterprise in crisis conditions of management]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats'*. vol. 25. pp. 44-48
11. Hrishnova O. A., Kopylov D. V. (2023) Osoblyvosti zaluchennya ta utrymannya personalu v umovakh viyny ta didzhitalizatsiyi pratsi [Peculiarities of attracting and retaining personnel in conditions of war and digitalization of labor]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky*. № 2 (47) pp.35-48
12. Zachosova, N. V., Kimlyk, V. M., Zamohyl'na, A. V. (2023) Kadrova polityka zberezheniya intelektual'nogo kapitalu: v ochikuvanni Industriyi 5.0. [Personnel policy for preserving intellectual capital: in anticipation of Industry 5.0. Personnel policy for preserving intellectual capital: in anticipation of Industry 5.0.]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*. №1 (103) pp. 36–42
13. Novikova O.F., Amosha O.I., Antonyuk V. P. (2016) Vnutrishn'o peremishcheni osoby: vid podolannya pereshkod do stratehiyi uspikhu [Internally displaced persons: from overcoming obstacles to success strategies]. Kyiv: NAN Ukrayiny. 275p. (in Ukrainian)
14. Zachosova, N., Zamohyl'na, A. (2023) Znachennya kadrovoyi polityky pidpryyemstva dlya zabezpechennya stabil'nosti yoho diyal'nosti ta kadrovoyi bezpeky [The importance of an enterprise's

personnel policy for ensuring the stability of its activities and personnel security]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. vol. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2999/2919> (accessed May 19, 2025)

12. Shchokin H.V. (2007) *Teoriya kadrovoyi polityky: monohrafiya* [Theory of personnel policy: monograph]. Kyiv: MAUP. 176p. (in Ukrainian)

13. Moroz O. (2021) Organization of remuneration of labor of hired workers in Ukraine: situation and problematic aspects. *Economics & Education. International Scientific Journal*. Vol. 6. pp. 66 - 72.

14. Moroz O. S. (2018) *Kadrova polityka orhanizatsiyi: navchal'no-metodychnyy posibnyk* [Personnel policy of the organization: educational and methodological guide]. Zaporizhzhya: ZDIA. 162p. (in Ukrainian)

OLEG MOROZ. CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING THE HUMAN RESOURCE POLICY OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS. *The article is devoted to highlighting the study of the conceptual principles of forming the personnel policy of enterprises in modern conditions of external challenges and threats as a result of war and crisis. The relevance of studying the influence of factors of an enterprise's external environment on the main components of its internal environment, in particular its personnel policy, is based on the unique modern conditions of functioning of both the state as a whole and business, in particular, against the background of significant destruction caused by the war and existing crisis phenomena in various spheres of life. Factors influencing the external environment (both direct and indirect) are considered from the point of view of their impact on the human component of business, as one of the most influential components of the internal environment, which determines both the weaknesses and strengths of business activities. The characteristics of both the components of the formation of the company's personnel policy (the type of personnel policy; the nature of the relationship with employees depending on their place and role in the production process; the method of establishing a certain nature of relations; the mechanism of transformation into a labor team) and the complex of the company's policies that reveal the essence of its integrated personnel policy (recruitment; dismissal; transfer and development; formation of a reserve and labor career) are given. The main modern external challenges affecting personnel policy (labour restructuring and de-juvenalization) are indicated, with suggestions for emphasis on its possible correction (internal recruiting, paying special attention to the policy of relocation and personnel development). Attention is paid to a number of enterprise policies that ensure the effective implementation of its personnel policy (assessment of personnel and the results of their work; use of human resources; compensation and motivation; management of the work behavior of employees; social relations and social responsibility), with proposals for these policies regarding the consideration of external challenges existing in modern conditions (creation of new jobs with attractive working conditions and reasonable requirements for employees; objectivity regarding qualification and competency requirements and compliance of compensation and motivation policies with modern labor market conditions).*

Keywords: external challenges, personnel policy, human component of business, employee, company policy, employer