

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-79>

УДК 331.1:005.95

ГРИЦЮК Олександр

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

<https://orcid.org/0009-0004-4829-6397>

КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах нестабільного ринку праці, активної цифровізації, демографічних змін і глобалізації, кадрова політика стає визначальним чинником ефективного функціонування підприємств. Успішність будь-якого підприємства залежить не лише від матеріальних чи фінансових ресурсів, а від людського капіталу. Саме тому питання формування, реалізації та вдосконалення кадрової політики набуває особливої ваги в системі управління підприємством. Її значення посилюється в умовах високої конкуренції, нестачі кваліфікованих кадрів та потреби в інноваційному розвитку.

Дослідити сутність, структуру, функціональне значення кадрової політики, аналіз основних напрямків та виявлення сучасних проблем і викликів, обґрунтувати роль кадрової політики як головного інструменту розвитку підприємства.

У процесі написання статті використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дали змогу всебічно розкрити зміст кадрової політики в системі управління підприємством. Зокрема, застосовано метод аналізу та синтезу, системний підхід, порівняльний метод, метод узагальнення.

У результаті проведеного теоретичного аналізу та узагальнення наукових підходів встановлено, що кадрова політика відіграє ключову роль у системі стратегічного управління підприємством. Уточнено сутність поняття «кадрова політика», визначено структуру кадрової політики, систематизовано типи та моделі кадрової політики, обґрунтовано, що кадрова політика повинна бути невіддільною частиною стратегічного управління підприємством. Виявлено основні проблеми сучасної кадрової політики, характерні для українських підприємств. Запропоновано практичні напрями вдосконалення кадрової політики, зокрема впровадження сучасних HR-технологій, розвиток корпоративної культури, прозору систему оцінювання та кар'єрного просування, персоналізовану мотивацію, гнучкість у кризових умовах. Для успішного функціонування підприємства в сучасному середовищі кадрова політика має бути не лише адміністративною функцією, а стратегічним, динамічним інструментом управління людським капіталом.

Ключові слова. Кадрова політика, управління підприємством, кадрові ризики, мотивація, соціальна політика підприємства, кадровий потенціал, кадровий резерв, стратегічне планування.

HRYTSIUK Oleksandr

Petro Mohyla Black Sea National University

PERSONNEL POLICY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

In the modern era of an unstable labor market, active digitalization, demographic shifts, and globalization, personnel policy has become a crucial factor in the effective functioning of enterprises. The success of any enterprise depends not only on material or financial resources, but also on human capital. That is why the issue of forming, implementing, and improving personnel policy becomes critical in the enterprise management system. Its importance is enhanced in conditions of high competition, shortage of qualified personnel, and the need for innovative development.

To study the essence, structure, and functional significance of personnel policy, analyze the main directions and identify modern problems and challenges, and substantiate the role of personnel policy as the primary tool for enterprise development.

During the article's writing process, a range of general scientific and specialized research methods were employed, enabling a comprehensive examination of personnel policy within the enterprise management system. In particular, the method of analysis and synthesis, a systematic approach, a comparative method, and a generalization method were applied.

As a result of the theoretical analysis and generalization of scientific approaches, it has been established that personnel policy plays a crucial role in the strategic management system of an enterprise. The essence of the concept of "personnel policy" was clarified, the structure of personnel policy was determined, the types and models of personnel policy were systematized, and it was substantiated that personnel policy should be an integral part of an enterprise's strategic management. The main problems of modern personnel policy, characteristic of Ukrainian enterprises, were identified. Practical directions for improving personnel policy were proposed, including the introduction of modern HR technologies, the development of a corporate culture, a transparent system of assessment and career advancement, personalized motivation, and flexibility in crisis conditions. For the successful functioning of an enterprise in a modern environment, personnel policy should not only be an administrative function, but also a strategic and dynamic tool for managing human capital.

Keywords. Human resources policy, enterprise management, human resources risks, motivation, social policy of the enterprise, human resources potential, human resources reserve, strategic planning.

Стаття надійшла до редакції / Received 23.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні підприємства стикаються з низкою проблем у реалізації ефективної кадрової політики, а саме з низьким рівнем мотивації персоналу, відтоком кваліфікованих кадрів за кордон, недостатнім рівнем інвестицій у навчання і розвиток працівників, формальністю у проведенні оцінювання результатів праці, відсутності стратегічного планування людських ресурсів. У контексті швидких економічних змін, зростаючої конкуренції, активного впровадження цифрових технологій та соціально-політичної нестабільності питання

ефективного управління персоналом стає надзвичайно важливим. Кадрова політика сьогодні розглядається як стратегічний інструмент, що визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати стабільний розвиток і формувати конкурентні переваги на основі людського капіталу.

Разом з тим, на практиці діяльність більшості підприємств в Україні характеризується фрагментарністю та інертністю кадрових рішень, домінуванням короткострокових підходів до управління персоналом, невідповідністю між цінностями працівників і організаційною культурою, а також відсутністю системи стратегічного планування трудових ресурсів. Особливо гостро ці проблеми проявилися в умовах повномасштабної війни, масової міграції, мобілізації працівників, зростання емоційного виснаження персоналу та нестабільності ринку праці.

Суттєвим викликом для кадрової політики українських підприємств є також дефіцит кваліфікованих кадрів, невисокий рівень мотивації та залученості працівників, нерозвиненість системи внутрішнього навчання і кар'єрного росту. У таких умовах стає необхідним пошук нових моделей, підходів і технологій кадрового менеджменту, які відповідатимуть сучасним викликам і забезпечать ефективну реалізацію стратегічних цілей організації через людський капітал.

Тому існує об'єктивна необхідність в дослідженні кадрової політики як невід'ємної складової системи управління підприємством, з акцентом на її типи, моделі, функції, проблеми реалізації та шляхи вдосконалення в сучасних українських реаліях.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика кадрової політики в системі управління підприємством розглядається у працях як українських, так і зарубіжних учених, що свідчить про її високу наукову й практичну значущість. Зокрема, ґрунтовні теоретико-методологічні засади кадрового менеджменту та кадрової політики висвітлені у роботах А. Я. Кибанова, Д. Ульріха, М. Армстронга, М. А. Василенка, Т. І. Маякової, О. І. Олійника, Н. В. Бутенка. Незважаючи на значну кількість досліджень, залишається недостатньо опрацьованим питання інтеграції кадрової політики в загальну систему стратегічного управління підприємством в умовах повоєнного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сутності, структури та функціонального значення кадрової політики в системі управління підприємством, виявлення сучасних проблем і викликів у цій сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність підприємства щодо формування, розвитку, використання та збереження трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації. Вона визначає загальні підходи до роботи з персоналом, систему норм, правил та інструментів управління людськими ресурсами. Згідно з науковими підходами, кадрову політику можна трактувати як складову частину загальної стратегії управління підприємством, що забезпечує досягнення бізнес-цілей через ефективне управління персоналом.[1]

Ключовим аспектом кадрової політики є узгодженість інтересів підприємства з інтересами працівників. Успішна кадрова політика повинна забезпечувати не лише продуктивну зайнятість персоналу, а й соціальну стабільність, розвиток кар'єри, задоволення професійних потреб працівників. Формування ефективної кадрової політики ґрунтується на низці принципів, а саме системності, цілеспрямованості, науковості та обґрунтованості, гнучкості, адаптивності, справедливості та соціального партнерства, безперервності, тощо. Кадрова політика є невід'ємною частиною управлінського механізму, яка впливає на всі складові діяльності підприємства. Вона забезпечує стабільність трудового колективу, формує лояльність працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Через кадрову політику реалізуються ключові функції HR-менеджменту – планування чисельності персоналу, його добір, розвиток, оцінювання, мотивація, кар'єрне зростання. Ефективна кадрова політика забезпечує відповідність між потребами підприємства та можливостями персоналу, формує конкурентоспроможний кадровий потенціал.

Таким чином, кадрова політика – це стратегічний ресурс, який визначає якість управління підприємством і його здатність до інноваційного розвитку.

Кадрова політика як складова загальної управлінської стратегії підприємства охоплює широке коло напрямів роботи з персоналом. Її структура формується відповідно до цілей, масштабів, галузевої специфіки підприємства та особливостей зовнішнього середовища. Кожен напрям кадрової політики виконує окрему функцію, однак у сукупності вони забезпечують ефективне управління людським капіталом.

Одним із першочергових завдань кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками. Набір персоналу включає в себе визначення потреби у кадрах, пошук кандидатів і організацію процесу найму. Відбір здійснюється на основі професійних, психологічних та особистісних критеріїв з урахуванням специфіки посади. Важливим етапом є адаптація нових працівників, яка допомагає швидко включити їх у виробничий процес, ознайомити з корпоративними нормами, вимогами і культурою

підприємства. Належна адаптація сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищує ефективність роботи новачків.[2]

У сучасному динамічному середовищі лише постійний розвиток працівників дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. Кадрова політика повинна передбачати систему безперервного професійного навчання, що охоплює як внутрішні тренінги, так і зовнішні курси, стажування. Розвиток персоналу включає також формування гнучких навичок, лідерських якостей та управлінських компетенцій. Підвищення кваліфікації повинно бути систематичним, відповідати не лише потребам працівників, а й стратегічним завданням підприємства.

Ефективна кадрова політика передбачає розробку комплексної системи мотивації, яка включає матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень) стимули. Важливою є індивідуалізація підходів до мотивації, що враховує особистісні потреби та цінності працівників. Стимулювання повинно бути справедливим, прозорим і передбачуваним. Кадрова політика має забезпечити баланс між витратами підприємства на мотивацію і рівнем задоволеності та продуктивності персоналу.

Формування кадрового резерву – це стратегічно важливий напрям, що забезпечує безперервність управління, стабільність організаційної структури та можливість оперативного заміщення ключових посад. Кадровий резерв формується як з внутрішніх працівників, так і шляхом залучення зовнішніх кандидатів. [3] До резерву зазвичай включають працівників із високим потенціалом, яким надаються додаткові можливості для розвитку, навчання, стажування. Наявність кадрового резерву сприяє стабільності функціонування підприємства в умовах кадрових ризиків.

Соціальна політика підприємства також є невід'ємною складовою кадрової політики. Вона передбачає заходи з підтримки працівників, збереження здоров'я, забезпечення сприятливих умов праці, соціальних гарантій (медичне страхування, оплата відпусток, корпоративні пільги тощо). Соціальна підтримка формує лояльність працівників, знижує ризики професійного вигорання та конфліктів у колективі, підвищує рівень задоволеності роботою і сприяє зменшенню плинності кадрів.

У сукупності всі ці напрями утворюють цілісну систему управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, зміцненню його кадрового потенціалу та реалізації стратегічних цілей. Кадрова політика підприємства може реалізовуватися в різних формах, залежно від стратегічних орієнтирів, стилю управління, рівня розвитку організації та ситуації на ринку праці. У науковій і практичній літературі розрізняють кілька типів кадрової політики, а також моделі, що визначають її організаційно-управлінські характеристики. Типи кадрової політики представлені на рис. 1.



Рис. 1. Типи кадрової політики*

*розроблено автором на основі [3]

Обраний тип або модель кадрової політики має прямий вплив на рівень плинності кадрів, мотивацію працівників до професійного зростання, корпоративну культуру, інноваційну здатність підприємства, взаємодію в колективі та імідж компанії на ринку праці. Правильно сформована політика забезпечує не лише стабільність кадрового складу, а й підвищує гнучкість підприємства в умовах змін. Натомість помилки у виборі типу або моделі призводять до втрати людського потенціалу, конфліктів у колективі та низької продуктивності.

У сучасному управлінні підприємством кадрова політика розглядається не лише як сукупність процедур з добору й утримання персоналу, а як стратегічний інструмент, що забезпечує досягнення довгострокових цілей компанії. Успішні організації усвідомлюють, що людський капітал – це не витрата, а актив, здатний формувати конкурентні переваги. Саме тому інтеграція кадрової політики у загальну стратегію підприємства є вирішальною умовою його сталого розвитку. Будь-яка організаційна стратегія потребує людських ресурсів для її реалізації. Наприклад, якщо підприємство орієнтується на інновації, його кадрова політика має забезпечити залучення креативних фахівців, стимулювання генерації нових ідей, розвиток команди, здатної працювати в умовах змін. Якщо ж стратегія базується на зниженні витрат, кадрові рішення будуть орієнтовані на підвищення продуктивності праці, автоматизацію процесів, оптимізацію чисельності персоналу.

Таким чином, кадрова політика повинна бути інструментом реалізації стратегії підприємства, сприяючи досягненню стратегічних показників за рахунок якісного управління персоналом.

Стратегічне планування людських ресурсів забезпечує перспективність, стійкість до кадрових ризиків та підвищення ефективності управління. Ринок праці, технології, законодавство, економічні умови — усе це постійно змінюється. Кадрова політика повинна мати гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових реалій. Це може включати оновлення підходів до мотивації працівників (наприклад, впровадження гібридних моделей зайнятості); перегляд системи оцінювання результатів праці з урахуванням діджиталізації; розширення соціального пакету в умовах кризи (наприклад, додаткові медичні гарантії, психологічна підтримка); трансформацію корпоративної культури відповідно до змін у суспільстві [4].

У сучасних умовах, зокрема під впливом глобальних викликів (пандемій, війни, цифрової трансформації), здатність кадрової політики до адаптації визначає життєздатність підприємства. На відміну від традиційних ресурсів (технологій, фінансів, устаткування), людський капітал є унікальним і найменш відтворюваним ресурсом. Працівники, які володіють знаннями, навичками, креативністю, цінні для підприємства не лише як виконавці, а як носії інтелектуального потенціалу.

Кадрова політика, що орієнтована на розвиток, утримання та залучення талановитих працівників, дозволяє створити ефективні команди, сприятливу корпоративну культуру та інноваційний клімат у компанії. Це забезпечує підприємству стратегічну перевагу, яка не може бути легко скопійована конкурентами.

Отже, кадрова політика є ключовим фактором стратегічного управління підприємством. Вона не лише забезпечує наявність необхідного персоналу, а й створює умови для його розвитку відповідно до стратегічних цілей організації. Інтеграція кадрової політики в загальну стратегію, її гнучкість, здатність до прогнозування та адаптації є передумовами ефективного управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Попри стратегічну важливість кадрової політики, на практиці підприємства часто стикаються з численними труднощами у її реалізації. Вони зумовлені як внутрішніми факторами (обмежені ресурси, слабка HR-структура, неефективне управління), так і зовнішніми — зміни у законодавстві, демографічна ситуація, війна, міграція, глобальні трансформації ринку праці. Ігнорування цих викликів призводить до дестабілізації кадрового потенціалу, зниження продуктивності праці та втрати конкурентоспроможності.

Однією з найпоширеніших проблем є демотивація працівників, яка може бути спричинена монотонністю роботи, відсутністю кар'єрних перспектив, нерівномірним навантаженням, неефективною системою преміювання. Коли працівники не бачать прямої залежності між результатами своєї праці та винагородою, рівень залученості різко знижується.[6]

На українському ринку праці гостро стоїть проблема дефіциту фахівців у багатьох галузях: будівництві, промисловості, медицині, IT, освіті. Водночас відтік робочої сили за кордон (трудова міграція), особливо після повномасштабної війни, значно ускладнює формування кадрового резерву. Молоді спеціалісти часто не зацікавлені в роботі на вітчизняних підприємствах через низьку зарплату, відсутність перспектив, непрозору систему оцінки. Старші працівники — через недостатню цифрову компетентність — можуть втрачати конкурентоспроможність на ринку праці. Ці чинники формують дисбаланс між потребами роботодавців та пропозицією праці. На багатьох підприємствах система оцінювання персоналу є формальною або відсутньою як така. [3] Це призводить до непрозорості в ухваленні кадрових рішень, упередженого ставлення до працівників, втрати довіри до керівництва. Відсутність зрозумілих критеріїв для підвищення по службі або преміювання демотивує персонал.

Крім того, атестаційні комісії часто не мають об'єктивних даних, а оцінювання базується на суб'єктивному враженні керівника. В таких умовах гальмується розвиток працівників, у колективі з'являється відчуття несправедливості. Багато компаній вважають навчання працівників витратами, а не інвестицією в майбутнє. Через це спостерігається обмежене фінансування підвищення кваліфікації, майже повна відсутність

програм особистісного розвитку, менторства або наставництва. В результаті — зниження інноваційного потенціалу колективу, затримка впровадження нових технологій, неможливість адаптації до змін.

Сучасні підприємства потребують постійного оновлення знань та навичок, особливо в умовах цифровізації та автоматизації. Ігнорування цього напрямку формує розрив між вимогами ринку і фактичними компетенціями працівників.

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для підприємств — евакуація персоналу, пошкодження інфраструктури, мобілізація працівників, психологічна нестабільність у колективах. В таких умовах підприємствам необхідно адаптувати кадрову політику до кризових реалій: перейти на дистанційну або змішану форму роботи, забезпечити підтримку працівників, створити резерви кадрів, впровадити гнучкі системи управління.

Також посилилася потреба у програмі психологічного супроводу персоналу, що раніше часто ігнорувалася. Хоча сучасні HR-технології активно розвиваються (електронне кадрове діловодство, системи автоматичного рекрутингу, аналітика продуктивності), більшість українських підприємств або не мають доступу до таких рішень, або не готові до їх упровадження через консерватизм управління, відсутність цифрової культури, нестачу інвестицій. Як результат — затримка в обробці даних, перевантаження HR-служб, помилки в управлінських рішеннях.

Кадрова політика в реальному секторі економіки стикається з низкою викликів, які потребують системного аналізу й оперативного реагування. Ігнорування цих проблем загрожує не лише ефективності управління, а й загальній стабільності підприємства. Відтак, стратегічно важливою є розробка гнучкої, адаптивної та інноваційної кадрової політики, що враховує сучасні ризики, соціальні зміни та потреби працівників.

У відповідь на актуальні виклики, з якими стикаються українські підприємства в сфері управління персоналом, виникає потреба у глибокій трансформації кадрової політики. Йдеться не лише про усунення наявних недоліків, а й про переосмислення підходів до роботи з людським капіталом.

Ключовими напрямками вдосконалення кадрової політики в системі управління підприємством є:

- по-перше, впровадження сучасних HR-технологій. Цифровізація — один з головних інструментів підвищення ефективності управління персоналом. Сучасні HRM-системи (Human Resource Management Systems) дозволяють автоматизувати процеси підбору персоналу (ATS — Applicant Tracking Systems), обліку кадрів, нарахування зарплати, оцінювання ефективності (KPI, OKR), створення цифрових профілів співробітників, прогнозування потреб у персоналі. Використання хмарних сервісів, штучного інтелекту, аналітики великих даних дає змогу оптимізувати управлінські рішення, скоротити час на рутинні завдання, підвищити об'єктивність та прозорість HR-процесів;

- по-друге, розвиток корпоративної культури та лідерства. Кадрова політика повинна сприяти формуванню єдиної системи цінностей, яка об'єднує працівників і підтримує цілі підприємства. Для цього варто формувати культуру довіри, відкритості та відповідальності; розвивати внутрішнє лідерство на всіх рівнях організації; запроваджувати практику регулярного зворотного зв'язку та відкритої комунікації; створювати можливості для неформального навчання, внутрішніх тренінгів, професійних спільнот. Підтримка корпоративної культури допомагає знизити плинність кадрів, підвищити рівень залученості та створити сприятливий клімат у колективі;

- по-третє, інвестування в навчання та розвиток персоналу. Успішна кадрова політика — це політика довгострокових інвестицій у людський капітал. Підприємство повинно забезпечити системне навчання працівників з урахуванням стратегічних цілей та індивідуальних потреб. До таких інструментів належать програми підвищення кваліфікації; внутрішній університет або корпоративна академія; менторство, коучинг, наставництво; підтримка участі у професійних конференціях, сертифікаціях; гейміфікація навчання, microlearning. Розвиток персоналу сприяє посиленню інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності організації;

- по-четверте, запровадження прозорої системи оцінювання та просування. Важливою умовою довіри до кадрових рішень є прозорість процедур оцінювання. Для цього кадрова політика повинна включати чітко визначені критерії оцінки (наприклад, через систему KPI, OKR або Balanced Scorecard), регулярні атестації з участю кількох рівнів управління, інструменти самооцінювання і зворотного зв'язку (зокрема метод 360°), прозорі умови кар'єрного зростання;

- по-п'яте, підвищення ролі нематеріальної мотивації. Класичні матеріальні стимули мають доповнюватися нематеріальними формами мотивації, які особливо важливі для покоління Z та Y. До них належать: визнання досягнень, гнучкий графік роботи або можливість дистанційної праці, участь у прийнятті рішень, корпоративні заходи, можливості для самореалізації та особистісного зростання;

- по-шосте, адаптація кадрової політики до умов нестабільності. У кризових ситуаціях (війна, пандемія, економічна турбулентність) підприємствам потрібно забезпечити гнучкість кадрових рішень. Це може включати: розробку антикризової кадрової політики; створення кадрового резерву для критичних функцій; підтримку працівників, які працюють у складних умовах (мобілізовані, переселенці, працівники в зоні ризику); забезпечення стабільного емоційного фону — психологічна підтримка, антистрес-програми. Готовність до непередбачуваних обставин підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків [5].

Впровадження сучасних підходів до управління персоналом здатне не лише вирішити поточні кадрові проблеми, а й забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу в умовах динамічного та непередбачуваного середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кадрова політика є ключовим компонентом системи управління підприємством, оскільки саме від неї залежить якість, мотивація, продуктивність та стабільність трудового колективу. В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін ринку, цифрової трансформації та соціально-політичних викликів кадрова політика має стратегічне значення й повинна формуватися як гнучка, адаптивна система, інтегрована в загальну управлінську стратегію. Для цього необхідно впроваджувати сучасні підходи: цифрову трансформацію HR-функцій, індивідуалізацію мотиваційних програм, розвиток корпоративної культури та підтримку психологічного добробуту працівників.

Таким чином, кадрова політика виступає не лише інструментом управління персоналом, а й чинником стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Її правильне формування та реалізація визначає успішність компанії в довгостроковій перспективі.

Література

1. Бутенко Н. В. Кадрова політика підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 192 с.
2. Дьяченко Л. В. Кадрова політика: сучасні підходи та проблеми реалізації в Україні. Економіка та держава. №11. 2022. С. 56–61.
3. Міністерство економіки України. Ринок праці: тенденції та прогнози. Офіційний звіт. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 26.08.2025р.)
4. Олійник О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2021. 280 с
5. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 706–709
6. Щокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343–346.
7. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page. 2020.
8. Ulrich D. et al. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill. 2012.

References

1. Butenko, N. V. (2020). *Kadrova polityka pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Personnel policy of the enterprise: A textbook]. Tsentr uchbovoi literatury.
2. Diachenko, L. V. (2022). *Kadrova polityka: suchasni pidkhody ta problemy realizatsii v Ukraini* [Personnel policy: Modern approaches and problems of implementation in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], (11), 56–61.
3. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. (2023). *Rynok pratsi: tendentsii ta prohnozy. Ofitsiyni zvit* [Labor market: Trends and forecasts. Official report]. <https://www.me.gov.ua>
4. Oliinyk, O. I. (2021). *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva* [Strategic management of enterprise personnel]. Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia.
5. Shapoval, O. A. (2017). *Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia* [Personnel policy and ways to improve it]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (9), 706–709.
6. Shchokina, Ye. Yu., & Chernia, I. I. (2020). *Kadrova polityka yak instrument upravlinnia liudskymy resursamy* [Personnel policy as a tool for human resource management]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], (43), 343–346.
7. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
8. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.