

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26)

УДК 331.1

Галина МАЗУР

Київський університет ринкових відносин  
[mazurgalina1404@ukr.net](mailto:mazurgalina1404@ukr.net)

Дмитро МАЗУР

Київський університет ринкових відносин

Олександр МАЗУР

Київський університет ринкових відносин

## ТРАКТУВАННЯ, ЦІЛІ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Встановлено, що сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Також визначено, що кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Кадрова політика являє собою систему поглядів, принципів і правил, які регулюють діяльність всього персоналу та кожної окремої людини. Також можна додати, що кадрова політика – це один із найважливіших напрямів управлінської діяльності будь-якої організації. Суттю кадрової політики є така робота з персоналом, що відповідає розвитку організації, тобто кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації.*

*Головною цілю кадрової політики є створення системи управління кадрами, що базується, в основному, на економічних стимулах та соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника та організації, досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отримання організацією найкращих економічних результатів. Завдання кадрової політики організації повинні бути пов'язані з визначенням відповідності кількісних та якісних характеристик співробітників посадовим інструкціям, які, своєю чергою, відповідають сучасним вимогам ринку. Кадрова політика – одне з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, які відбуваються у колективі, зокрема й у розвитку економіки нашої країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства, як елемента економіки держави. Кадрова політика має бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування кар'єрними сходами, створення впевненості в завтрашньому дні.*

*Ключові слова: концепція, кадрова політика, інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку, кадрові ресурси, людський потенціал, комплексна кадрова стратегія, кадровий потенціал персоналу, стратегія підприємства, ефективна кадрова політика.*

Galina MAZUR, Dmytro MAZUR, Oleksandr MAZUR

Kyiv University of Market Relations

## INTERPRETATION, GOALS AND MAIN TASKS OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

*The article examines the goals and main tasks of the company's personnel policy. It has been established that the modern concept of the company's personnel policy is based on a clear system of principles that determine the mandatory reasonableness, expediency and social responsibility. It is also determined that the personnel policy provides for orientation to certain labor markets, at the expense of which its tasks are implemented. that personnel policy is a system of views, principles and rules that regulate the activities of all personnel and each individual person. It can also be added that personnel policy is one of the most important areas of management activity of any organization. The essence of personnel policy is such work with personnel that corresponds to the development of the organization, that is, personnel policy is an integral part of the strategically oriented policy of the organization.*

*The main goal of personnel policy is to create a personnel management system based mainly on economic incentives and social guarantees aimed at converging the interests of the employee and the organization, achieving high labor productivity, increasing production efficiency, and obtaining the best economic results by the organization. The tasks of the organization's personnel policy should be related to determining the compliance of quantitative and qualitative characteristics of employees with job instructions, which, in turn, meet modern market requirements. Personnel policy is one of the most important tools of active influence on all processes that take place in the collective, in particular, on the development of the economy of our country, since the solution of many economic issues largely depends on the correct use of personnel. Work with personnel refers to the key moments of the activity of any enterprise, as an element of the state economy. Personnel policy should be aimed not only at creating favorable working conditions, but also at ensuring the possibility of advancement on the career ladder, creating confidence in the future.*

*Keywords: concept, personnel policy, innovative socially oriented type of development, personnel resources, human potential, comprehensive personnel strategy, personnel potential, enterprise strategy, effective personnel policy.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання.

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів.

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

Трактування та завдання кадрової політики висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: Великий Ю. В. [1], Нетудихата К.Л. [1], Русанова К.Д. [1], Турчина С.Г. [2], Денисенко М.П. [3], Будякова О.Ю. [3], Бойківська Г.М. [4], Дончак Л.Г. [4], Карпенко В. [5], Васьківська К. [6], Лозінська Л. [6], Бегма П.О. [7], Карковська В.Я. [8], Васюник П.І. [8], Гриненко А. [9], Іщанова М. [9], Василюк О.Д. [10], Фурса М.В. [10], Федоренко В. Г. [12] та інші.

#### **Виділення невирішених раніше частки загальної проблеми**

Незважаючи на значну кількість досліджень у сучасній та зарубіжній літературі створено певний теоретичний доробок у дослідженні питань трактування та основних завдань кадрової політики підприємства. Разом з тим, низка теоретичних питань, пов'язаних із цією проблематикою, потребує свого подальшого розгляду.

#### **Формування цілей статті**

Метою статті є дослідження трактування, основних завдань та цілей кадрової політики підприємства в сучасних ринкових умовах.

#### **Виклад основного матеріалу**

Кадрова політика підприємства – важливий напрямок роботи з персоналом, що включає сукупність певних принципів, які застосовуються кадровими службами сучасних підприємств. Кадрова політика є основним напрямком роботи з персоналом, сукупність основних принципів, які реалізує кадрова служба підприємства. Вона як інструмент управління організаційної діяльності, яка спрямована на вирішення завдань, покладених на зусилля всіх працівників підприємства. Кадрова політика підприємства – це комплексна кадрова стратегія, яка об'єднує різні види кадрової роботи, стиль поведінки в організації та плани використання робочої сили.

Термін кадрова політика може мати широке і вузьке тлумачення.

Загалом, це система правил і стандартів, які формують людський потенціал відповідно до бізнес-стратегії.

В тісному сенсі це набір певних правил, бажань і обмежень у стосунках між людьми та організацією: у цьому сенсі, наприклад, «Кадрова політика підприємства передбачає наймання кваліфікованих і висококваліфікованих людей» можуть його використовувати як аргумент при вирішенні конкретної кадрової проблеми. [1]

Успішна кадрова політика базується, насамперед, на систематичному обліку та аналізі впливу навколишнього світу, адаптації до зовнішніх впливів виробництва.

Кадрова політика – головний напрямок кадрової роботи, який є сукупністю принципів, методів і форм механізму з вироблення завдань, що допомагають зберегти, зміцнити та розвинути кадровий потенціал персоналу, а також створити колектив, який має високу продуктивність, щоб своєчасно реагувати на змінні вимоги ринку [2].

Кадрова політика є структурною і складається із сукупності політик: політики забезпечення кадрами; політики оцінки та розвитку персоналу; політики керування персоналом; політики мотивації та винагороди персоналу; політики трудових відносин; політики організаційної культури; політики комунікацій з персоналом; політики охорони праці та соціального захисту персоналу тощо. Кадрова політика – це один із найважливіших напрямів управлінської діяльності будь-якої організації.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Основні характеристики кадрової політики організації: зв'язок із стратегією розвитку організації; орієнтація на довгострокове планування; значимість ролі персоналу; філософія організації щодо працівників; система взаємопов'язаних функцій та процедур в роботі з персоналом.

Головним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал. Персоналом підприємства називається основний склад його працівників. Від кваліфікації працівників, їхньої професійної підготовки, ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва [3].

Суттю кадрової політики є така робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку організації, тобто кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації.

Метою кадрової політики підприємства є створення балансу процесу збереження та розвитку персоналу організації відповідно до цілей підприємства та врахуванням професійних потреб співробітників

у суворій відповідності до нормативно-правової та законодавчої бази. Інакше кажучи, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом організації. Проблема формування ефективної кадрової політики має високу актуальність. Це зумовлено такими обставинами: по-перше, сучасні умови життя створили деякі вимоги суспільства до умов праці; по-друге, нині конкуренція перетворюється на кадрову площину; по-третє, безперечно важливість має висока значущість і потенціал грамотної сформованої кадрової політики, що дозволяє забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів.

Головна ціль кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах та соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника та організації, досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отримання організацією найкращих економічних результатів.

Головна ціль конкретизується у таких завданнях:

- забезпечення умов реалізації, передбачених Конституцією, трудовим законодавством прав та обов'язків громадян;
- дотримання всіма організаціями та окремими громадянами положень про професійні спілки, типові правила внутрішнього розпорядку та інші документи, прийняті в рамках державної кадрової політики;
- забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб самої організації та стану ринку праці;
- підпорядкованість всієї роботи з кадрами завданням безперервного та якісного забезпечення основної господарської діяльності необхідною кількістю працівників необхідного професійного кваліфікованого складу;
- раціональне використання кадрового потенціалу, що є у розпорядженні організації;
- формування та підтримання ефективної роботи трудових колективів, розвиток внутрішньовиробничої демократії;
- розробка принципів організації трудового процесу;
- вироблення критеріїв та методики підбору, підготовки та підвищення кваліфікації працюючих;
- винагороди персоналу;
- розробка принципів визначення соціального економічного ефекту від заходів, що входять до системи управління персоналом.

Усі цілі кадрової політики можна поділити на економічні та соціальні. Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження конкурентоспроможності організації та отримання максимального прибутку [4].

Соціальні цілі полягають у поліпшенні матеріального та нематеріального становища працівників підприємства.

Особливо це стосується заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надати більшу свободу дій та права на участь у прийнятті рішень.

Власні цілі кадрової політики визначаються з урахуванням основних положень всіх складових елементів розвитку організації.

Особливо важливо для досягнення поставлених цілей – забезпечення необхідної виробничої поведінки співробітників. Якщо говорити про призначення кадрової політики, то таку можна визначити, як своєчасне формування мети відповідно до стратегії розвитку організації, постановка проблем та завдань, знаходження способів досягнення цілей.

Завдання кадрової політики організації повинні бути пов'язані з визначенням відповідності кількісних та якісних характеристик співробітників посадовим інструкціям, які, своєю чергою, відповідають сучасним вимогам ринку.

Завдання кадрової політики організації
Погодження рівня кваліфікації співробітників з умовами і вимогами сучасного ринку та стратегією підприємства
Організація підбору спеціалістів на основі сучасних методів
Своєчасна редакція посадових інструкцій
Оновлення системи оцінки та атестації співробітників
Виявлення шляхів забезпечення стійкості колективу
Введення сучасних методів соціального захисту працівників
Реорганізація корпоративної культури та культури поведінки
Своєчасне інформування колективу про діяльність компанії

Рис. 1. Завдання кадрової політики

Таким чином, з рисунка 1 можна дійти до висновку, що найважливішим завданням кадрової політики є забезпечення організації персоналом, відповідальним певним вимогам відповідно до стратегії розвитку організації і ефективне використання найнятого персоналу.

У ринкових умовах кадрова політика – це свідомо цілеспрямована діяльність із створення трудового колективу, який сприяв суміщенню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників. [5]

Рівень плинності кадрів – один із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати як позитивне явище, так і негативне [6].

Гнучкість кадрової політики оцінюється з її характеристик: стабільності чи динамічності. Кадрова політика має динамічно перебудовуватися під впливом змінних умов та обставин.

Кадрова політика має головну мету – забезпечення нині й у майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації, формування та оптимальне використання кадрів задля досягнення цілей підприємства.

Забезпечення ефективного кадрового процесу сприятиме стійкому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери будь-якої організації.

Ефективна кадрова політика – це така політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на підприємстві.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, що реалізується в процесі управління персоналом і модифікується зі зміною стратегічних пріоритетів.

Таким чином, кадрова політика має бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування кар'єрними сходами, створення впевненості в завтрашньому дні.

Кадрова політика має головну мету забезпечення сьогодні й у майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів задля досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.

Особливо важливо для досягнення поставлених цілей – забезпечення необхідної виробничої поведінки співробітників. Якщо говорити про призначення кадрової політики, то таку можна визначити, як своєчасне формулювання мети відповідно до стратегії розвитку організації, постановка проблем і завдань, знаходження способів досягнення цілей [7].

З усіх елементів потенціалу підприємства тільки кадрова служба може активно і самостійно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Для з'ясування сутності поняття «трудовий потенціал» необхідно визначити такі категорії, як «трудові ресурси» та «трудовий потенціал».

В економіці трудові ресурси – це активне працездатне населення. Це потенціал країни, ті, хто працює або може працювати за віком, станом здоров'я [8].

Трудові ресурси є найважливішим фактором виробництва, оскільки за їх участю виробляються всі товари та послуги. Отже, важливо приділяти належну увагу їхньому розвитку. Це позитивно вплине на економічне становище підприємства. Під терміном «трудові ресурси підприємства» розуміється населення, задіяне на конкретному виробництві. І від кваліфікації цієї частини населення залежить успіх підприємства. При цьому необхідно враховувати, що потенціал трудового колективу буде змінюватися в залежності від географічного розташування підприємства, філії, масштабу виробництва, вікової структури тощо. Крім того, кожен бізнес має свої особливості в плані формування колективу, трудових традицій і відносин між працівниками [9].

Структура трудового потенціалу підприємства становить співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп робітників і відносин між ними.

У трудовому потенціалі підприємства можна виділити наступні компоненти: кадровий; функціональний; кваліфікаційний; організаційний.

Професійна структура колективу пов'язана зі змінами в змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, який обумовлює виникнення нових і зникнення старих професій, ускладнення трудових операцій [10].

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне впровадження виваженої та цілеспрямованої кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [10].

Перш ніж здійснювати підбір персоналу, у фінансових планах організації слід враховувати витрати. Якщо організація використовує для підбору співробітників кадрове агентство, їй потрібно бути готовими до додаткових витрат.

Користування цими послугами, з одного боку, заощаджує час працівників організації, оскільки зовнішні кадрові консультанти здійснюють більшу частину роботи з попереднього відбору кандидатів, і ті, що пройшли через відбіркове тестування, інтерв'юватимуться безпосередньо менеджером з персоналу або керівником організації. З іншого боку, співробітники агентств не завжди мають достатньо інформації про стратегію організації, її культуру та особливості тих керівників, під яких підбирається кандидат, що може призводити до різного роду непорозумінь, аж до відхилення всіх кандидатів, запропонованих агентством.

Плануванням персоналу окреслюється процес забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованого персоналу, прийнятим на правильні посади у правильний час. Планування трудових ресурсів передбачає вирішення таких завдань, як визначення цілей і завдань на майбутній період в галузі трудових ресурсів, виходячи з основних цілей організації, умов випуску продукції та її збуту; визначення чисельності працюючих, оцінка плінності кадрів та забезпечення своєчасної заміни звільнених. Базою кадрового планування є аналіз потреби в персоналі та вивчення інформації про продуктивність працюючих та витрати на їх зміст.

Кадрову політику рекомендується розробляти з урахуванням особливостей корпоративної культури організації, це позитивно позначиться на успішності підприємства. Слід також включити до системи кадрової політики механізм забезпечення її гнучкості, тобто здатність своєчасно коригувати її у разі зміни цілей організації, виникнення потреби у модернізації структури кадрів та їх підготовці.

Основи кадрової політики, принципи роботи з кадрами удосконалюються у процесі практичної управлінської діяльності. Принципи кадрової політики передбачають постійне вдосконалення процесів відбору, навчання та розстановки керівників усіх рівнів управління.

Для забезпечення постійної відповідності потенціалу і структури персоналу завданням організації, що змінюються і ускладнюються, доцільно вести моніторинг руху кадрів, розробляти і проводити випереджувальні кадрові заходи.

Управління персоналом – поняття комплексне і охоплює великий перелік питань: від розробки і концепції кадрового менеджменту, а також мотивування персоналу, до практичного застосування даної теорії в конкретному підприємстві. В даний час концепція управління персоналом покладається на визнання зростаючої особистості співробітника, на знання його мотиваційної установки, уміння сформулювати їх і направити відповідно до інтересів компанії. Затвердження ринкових відносин супроводжувалося відходом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи впливу.

Керувати персоналом – це головна мета всієї системи, створювати хорошу мотивацію, залучати висококваліфікованих фахівців і раціонально використовувати їх потенціал, професійно і соціально розвиватися [11].

Система управління персоналом – це комплекс реалізації всіх функцій управління персоналом. Система управління персоналом включає в себе суб'єкт управління та об'єкт управління.

Всі системи управління персоналом наділені властивостями.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи: функціональний, системний, процесний.

Головною метою будь-якого підприємства є його підвищення конкурентоспроможності, збільшення продуктивності праці, отримання найбільшого прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності та згуртованості колективу.

Ефективність управління персоналом залежить від поставлених цілей керівництвом і варіантів побудови самої системи управління персоналом в організації, потрібно вибрати максимально оптимальні технології і методи роботи з людьми. При правильному виборі напрямку в системі управління в організації не буде проблем з роботою з кадрами, що буде конкурентною перевагою компанії [12].

На підприємстві керівники різних рівнів оцінюються на наявність управлінських навичок і оцінку кадрового потенціалу. За підсумками таких оцінок керівників можуть направити на навчання для розвитку у них навичок в управлінні персоналом і отримання нової інформації для роботи з ними.

Технологія управління персоналом оцінюється за напрямками:

- оцінка визначення переліку технологій по управлінню персоналом для досягнення цілей компанії;
- визначає напрямки з метою вдосконалення технологій з управління персоналом.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Отже, сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання.

Кадрова політика – це, перш за все стратегія по роботі з персоналом, яка спрямована на діяльність трудящих з метою отримання взаємної вигоди, як підприємству, так і працівникам, зберігаючи цілі та пріоритети підприємства.

Кваліфікація працівників, їх професіоналізм і ділові якості впливають на ефективність виробництва підприємства. Цільові завдання кадрової політики можуть бути різними.

### **Література**

1. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 90–95.
2. Турчіна С. Г. Інноваційний менеджмент. Центр учбової літератури, 2017. С. 193.
3. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка і держава. 2019. № 4. С. 11–17.

4. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88–93.
5. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. Україна: аспекти праці. 2020. № 2. С. 20–29.
6. Васківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. Аграрна економіка. 2020. Т. 13, № 1-2. С. 55–62.
7. Бегма П. О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 253–258.
8. Карковська В. Я., Васюник П. І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 290–297.
9. Гриненко А., Ішанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 11–17.
10. Василюк О. Д., Фурса М. В. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми. Демократичне врядування. 2018. № 22.
11. Все про бухгалтерський облік : Спецвипуск. № 15: Головний на підприємстві. 2018.
12. Федоренко В. Г. Менеджмент. 2018. С. 624.

### References

1. Velykyi Yu. V., Netudykhata K. L., Rusanova K. D. Pidbir ta vidbir personalu yak kliuchovi etapy v kadrovomu menedzhmentі. Infrastruktura rynku. 2018. Vyp. 26. С. 90–95.
2. Turchina S. H. Innovatsiyni menedzhment. Tsentr uchbovoi literatury, 2017. S. 193.
3. Denysenko M. P., Budiakova O. Yu. Pidvyshchennia indeksu liudskoho kapitalu - vazhlyva skladova innovatsiynoi kadrovoi polityky pidpriemstv. Ekonomika i derzhava. 2019. № 4. S. 11–17.
4. Boikivska H. M., Donchak L. H. Mekhanizm formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva. Infrastruktura rynku. 2019. Vyp. 28. S. 88–93.
5. Karpenko V. Derzhavne rehuliuвання dyferentsiatsii oplaty pratsi v Ukraini. Ukraina: aspekty pratsi. 2020. № 2. S. 20–29.
6. Vaskivska K., Lozinska L. Osoblyvosti konkurentnoho ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. Ahrarna ekonomika. 2020. T. 13, № 1-2. С. 55–62.
7. Behma P. O. Metodyka doslidzhennia faktoriv rukhu trudovykh resursiv pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2018. № 14. S. 253–258.
8. Karkovska V. Ya., Vasiunyk P. I. Zhyttievyi tsykl pratsivnyka ta yoho vplyv na kadrovu bezpeku pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky. 2016. № 7. S. 290–297.
9. Hrynenko A., Ishchanova M. Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku. Ukraina: aspekty pratsi. 2015. № 2. S. 11–17.
10. Vasyliuk O. D., Fursa M. V. Kadrove zabezpechennia spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad: do poniatiiynoho vyznachennia problemy. Demokratychnе vriaduvannia. 2018. № 22.
11. Vse pro bukhhalterskyi oblik : Spetsvypusk. № 15: Holovnyi na pidpriemstvi. 2018.
12. Fedorenko V. H. Menedzhment. 2018. S. 624.