

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

Водолажська Т. О., к. е. н., доцент (ХНАДУ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0158-3343>,

Сафронов В. Ю., здобувач другого (магістерського) рівня (ХНАДУ)



Розглянуто існуючі у провідних публікаціях дефініції терміну «кадрова політика підприємства», виявлено суттєві його характеристики. На підставі їх повного врахування сформульовано визначення кадрової політики. Розроблено методичний підхід та інструментарій удосконалення кадрової політики, практичні рекомендації їх реалізації, що дозволять налагодити стан роботи з персоналом, забезпечити його розвиток та ефективне використання, посилити рівень трудового потенціалу.

Ключові слова: кадрова політика, суттєві характеристики кадрової політики, удосконалення кадрової політики, заходи удосконалення кадрової політики.

IMPROVING ENTERPRISE PERSONNEL POLICY: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL SOLUTIONS

*Vodolazhska T. O., Candidate of Economic Sciences, associate professor
(Kharkov National Automobile-Highway University - KHNAHU)*

Safronov V. Yu., master's student (KHNAHU)

The article examines both theoretical and practical aspects of improving a company's human resources (HR) policy under current conditions of increasing instability, a shortage of qualified personnel, and declining employee motivation. It emphasizes that HR policy is a vital tool for ensuring an enterprise's competitiveness and for enabling its adaptation to market changes and technological challenges. It is established that during times of crisis – such as martial law or economic recession – HR policy must be regularly reviewed and improved in line with the strategic goals of the enterprise and current threats.

The article provides an analysis of academic sources addressing the essence and objectives of HR policy, highlighting the lack of a unified definition of the term and the need to develop effective tools for its practical implementation. A comprehensive theoretical generalization of the concept of «enterprise HR policy» is presented, upon which the authors propose their own definition of the term.

The study develops a step-by-step methodological approach to improving enterprise HR policy, which includes: evaluating the current HR policy, identifying priorities and objectives, and designing specific improvement measures. The state of HR processes is analyzed using the example of BEMZ, a branch of the State Research and Production Enterprise «KOMUNAR Association», revealing key HR policy problems such as the absence of a talent pool, low motivation levels, and a shortage of highly qualified personnel.

A set of practical measures to stimulate employees is proposed, aimed at improving adaptation, increasing engagement, and fostering the development of corporate culture. The research findings can be used by enterprises to enhance the effectiveness of human resource management and support the strategic development of their human capital.

Key words: *HR policy, key characteristics of HR policy, improvement of HR policy, measures for improving HR policy.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Одним із найбільш результативних способів забезпечення та посилення конкурентоспроможності великих підприємств, організацій, компаній чи маленьких фірм у найрізноманітніших галузях господарювання нині є досягнення особливо дієвого використання їх персоналу. Для досягнення цієї мети розробляють і застосовують різноманітні інструменти, серед яких виняткової уваги потребує формування та реалізація ефективної кадрової політики (КП).

Особливої актуальності розробка дієвої КП набуває в теперішніх кризових умовах, за яких багаторазово зростають наявні та потенційно можливі ризики, що загрожують кадровому складу організацій. З-поміж них варто звертати особливу увагу на загрози, зокрема : дисбаланс ринку праці; дефіцит кваліфікованих кадрів; внутрішні та зовнішні чинники впливу на стан взаємин між членами колективу; стан здоров'я співробітників (ментального, фізичного); рівень прибутків окремого працівника та підприємства загалом; імідж працедавця на ринку тощо [1]. Для подолання таких загроз, викликаних різними кризовими та непередбачуваними обставинами, адаптації та відповідного коригування потребує діюча (застосовувана) КП, яка має забезпечувати стабільне функціонування підприємства та вирішувати низку кадрових завдань.

Удосконалення діючої КП підприємства потребує як теоретичного обґрунтування окремих аспектів, так і вироблення методичних і практичних рекомендацій для уможливлення її поліпшення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. В новітніх

інформаційних джерелах висвітлені численні напрацювання фахівців-практиків і науковців за означеною тематикою, серед яких : Дергалюк Б. В. та Дужак В. В. [1], Літинська В. А. та Залуський В. І. [3] – досліджували зміст кадрової політики в сучасних умовах господарювання; Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. [4] – визначали її сутність та значення для потреб управління; Новак І. М. та Альошкіна Л. П. [2] – аналізували методологічні підходи до її формування та ефективного управління; Матвєєва Н. М., Базецька Г. І., Славута О. І. [5] – визначали напрямки вдосконалення кадрової політики.

Попри їх значні наукові здобутки низка питань потребує подальшого доопрацювання, зокрема : уточнення сутності терміну «кадрова політика підприємства»; вироблення методичного підходу до удосконалення КП та розроблення дієвого інструментарію (програми кадрових заходів, засоби діагностики персоналу, прогнози розвитку кадрових ситуацій на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди тощо) для уможливлення його практичного застосування.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних та методичних рекомендацій з поліпшення КП підприємства шляхом вироблення методичного підходу до його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключова мета КП полягає в забезпеченні збалансованості професій, збереженні та поновленні складу кадрів (кількісного та якісного). В сучасній науковій літературі з управління персоналом [1-14] вчені та практики розглядають термін «кадрова політика», однак до цього часу однозначного тлумачення його змісту немає.

Економічну категорію «кадрова політика» тлумачать як «комплекс заходів, принципів і методів із формування, використання, збереження, відтворення та підвищення професійності персоналу, що цілеспрямовані на створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання» [2]. При цьому ефективною КП вважають «загальну кадрову стратегію, що об'єднує різні аспекти політики організації щодо персоналу, плани та використання робочої сили» [3, с. 248]. Водночас ця кадрова політика має забезпечувати адаптацію підприємства до переходу на застосування новітніх технологій та мінливих ринкових вимог в найближчій прогнозованій перспективі.

З метою більш поглибленого розуміння змісту і ролі КП підприємств, слід звернутися безпосередньо до дефініції поняття «кадрова політика», інтерпретованого в різних варіантах. Результати їх аналізу дозволили виокремити ключові

характеристики/ознаки терміну (табл. 1), на підставі врахування яких під *кадровою політикою* підприємства пропонується розуміти сукупність принципів, правил, критеріїв та методів роботи з персоналом, що визначають основні напрями роботи з кадрами, спрямовані на створення компетентного згуртованого колективу, а також збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу відповідно до корпоративної або бізнес-стратегії розвитку підприємства.

Основним завданням керівництва організацій є розроблення та реалізація такої КП, що дозволить досягти намічених цілей та виконати всі заплановані стратегічні завдання, тобто ефективної КП. Забезпечення такої ефективності потребує неупинного її удосконалення та адаптації до сучасних мінливих обставин, що актуалізує завдання з пошуку можливих напрямків та шляхів поліпшення КП підприємства.

Таблиця 1

Суттєві характеристики кадрової політики [4-13] (розроблено авторами)

Ознака поняття	Автори									Ранг
	Язлюк Б.О. та ін. [4, с. 195]	Дяків О.П. та ін. [6, с. 31]	Шубалий О.М. та ін. [7, с. 44]	Шаповал О.А. [8, с. 713]	Балабанова Л.В. та ін. [9, с. 126]	Ліганенко І.В. та ін. [10, с. 64]	Равлик Р.В. та ін. [11]	Денисенко М.П. та ін. [12, с. 232]	Марченко В.М. та ін. [13, с. 441]	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Сукупність (набір) принципів, методів, форм, критеріїв роботи з персоналом		+		+		+	+			2-3
Напрямок роботи з кадрами	+	+		+	+			+	+	1
Відповідність загальній стратегії		+	+						+	4-5
Спрямованість на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу		+	+		+					4-5
Направленість на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу		+	+	+				+		2-3

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом	+		+							
Стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом	+			+						
Система принципів, правил, ідей, вимог					+			+		
Ставлення організації до персоналу та сукупність способів впливу нього заради досягнення конкретних цілей						+				

Вони дозволяють забезпечити суттєву ефективність управління КП і кадровим потенціалом з мінімальними можливими витратами, серед яких : розвиток персоналу та застосування соціальних стимулів; формування кадрового резерву для довгострокового планування кадрів [2, 5, 8]. Окреслені можливості є основою для

удосконалення КП підприємства, а шляхи, способи на напрямки її поліпшення – підґрунтям для вироблення практичних рекомендацій удосконалення існуючої КП, що уможливорюється через вироблення методичного підходу та відповідного інструментарію (рис. 2).



Рис. 1. Пропоновані етапи удосконалення кадрової політики підприємства (розроблено авторами)

1 ЕТАП. Включає оцінку існуючих тощо), рівня задоволеності персоналу, кадрових процесів (залучення, адаптація, його плинності, причин звільнень, навчання, мотивація, кар'єрний ріст продуктивності; передбачає виявлення

сильних і слабких сторін діючої КП, її відповідності стратегічним цілям підприємства та встановлення ступеню конкурентоспроможності підприємства як працедавця. Результати такого аналізу є підґрунтям для виявлення проблемних зон, що потребують вдосконалення. Проблемні питання КП є об'єктом уваги сучасних HR-фахівців, а їх своєчасне виявлення та пошук оптимальних шляхів

подолання – фундаментом для утримування фактичного рівня конкурентоздатності та його посилення в перспективі. Виявити такі проблеми та прогалини дозволяє різнобічний аналіз стану показників, що окреслюють сукупність напрямків роботи з кадрами. До прикладу, визначають фактичні показники руху трудових ресурсів в динаміці (рис. 2) та оцінюють плинність.

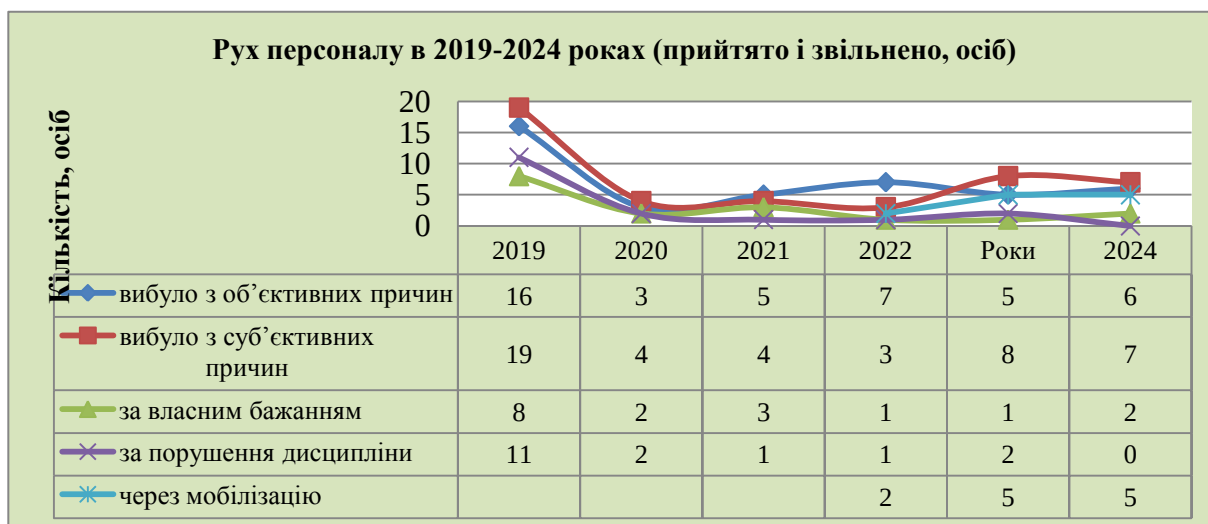


Рис. 2. Динаміка чисельності звільнених працівників (на прикладі БЕМЗ - філії ДНВП «Об'єднання Комунар»)

Підсумки оцінки зумовлюють недосконалість системи стимулювання потребу у виявленні нагальних проблем праці; відсутність кадрового резерву; КП БЕМЗ, перелік яких систематизовано у дефіцит висококваліфікованих табл. 2. Найзначнішими серед них є : працівників.

Таблиця 2

Виявлені нагальні проблеми кадрової політики БЕМЗ

Нагальні проблеми кадрової політики БЕМЗ	%
Відсутність моделей компетенцій різних посад (для підбору та оцінювання)	9,0
Недосконалість системи стимулювання праці (матеріального і морального)	18,0
Відсутність програми адаптації працівників	8,0
Нестача системи розвитку персоналу (недостатній рівень кваліфікації кадрів)	12,0
Відсутність кадрового резерву	14,0
Дефіцит висококваліфікованих працівників	14,0
Необізнаність персоналу зі змістом кадрової політики підприємства	5,0
Необхідність поліпшення взаємовідносин між керівниками і працівниками	8,0
Недосконалість системи атестації (брак об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація)	12,0

2 ЕТАП. Окреслює визначення співробітників, впровадження основних пріоритетів КП (зниження інноваційних методів навчання та плинності, збільшення залученості розвитку кадрів, оптимізація витрат на

персонал тощо), вироблення основних принципів управління персоналом (мотивація (рис. 3), розвиток, залучення талантів), забезпечення відповідності змісту загальної стратегії підприємства

(розширення, вихід на нові ринки, цифрова трансформація і інше) та вибір показників оцінки ефективності її реалізації.



Рис. 3. Підсумки опитування працівників БЕМЗ щодо вибору найбільш важливого мотивуючого чинника

3 ЕТАП. Охоплює розроблення заходів з удосконалення КП, спрямованих на залучення, утримання та розвиток кадрів, а також подолання виявлених проблем КП, зокрема : щодо оптимізації процесу підбору персоналу із застосуванням сучасних HR-інструментів та його адаптації шляхом вироблення програм онбордингу та наставництва; щодо поліпшення систем матеріального

стимулювання та вдосконалення нематеріальних методів через розширення кар'єрних можливостей, залученості, визнання досягнень; щодо розвитку корпоративної культури та внутрішніх комунікацій шляхом створення сприятливого клімату співпраці і проведення корпоративних заходів (табл. 3).

Таблиця 3

План впровадження заходів зі стимулювання персоналу

Назва	Зміст заходу	Термін
1	2	3
Коригування графіку роботи	Зміна режиму роботи з 7.00-16.00 на 7.30-16.30	1.07.2025
Курси підвищення кваліфікації	Направлення 10 провідних фахівців (20 % спеціалістів та 80 % робітників) на курси підвищення кваліфікації зі сплатою 60 % їх вартості філією	1.07.2025-1.11.2025
Забезпечення мобільним та інтернет-зв'язком	Сплата 30 % вартості послуг інтернет-провайдерів або (та) операторів мобільного зв'язку філією	1.08.2025
Внутрішній конкурс	Запровадження внутрішнього конкурсу першочергового на заміщення вакантних посад	1.08.2025-надалі
Спільне дозвілля, в т.ч.:	Організація та проведення різноманітних заходів за участі усіх членів колективу заводу (10 свят, з періодичністю 1 раз на місяць):	1.07.2025-надалі

Продовження табл. 3

1	2	3
організація та проведення спортивних змагань з волейболу	Проведення змагань між працівниками у весняно-літній період : пляжного волейболу – на свіжому повітрі (на території міського ставу); класичного – у спортзалі КЗ «Дитячо-юнацька спортивна школа» Богодухівської міської ради Харківської області	1 раз на півріччя
організація та проведення турніру з настільного тенісу	Організація та проведення турніру з настільного тенісу між працівниками до Дня фізичної культури і спорту – на свіжому повітрі (на території міського ставу)	14.09.2025 р.
організація виїздів на природу для відпочинку на засадах тимблдингу	Весняні та осінні виїзди на природу, спрямовані на налагодження взаємин між членами колективу, адаптацію нових працівників у неформальних обставинах, короточасне відволікання від робочих проблем, пошук та виявлення спільних інтересів тощо із використанням принципів та ідей тимблдингу (інтелектуальні ігри, волонтерство, висадка дерев)	1 раз на рік
влаштування корпоративних свят	Проведення корпоративних свят: Новорічне свято (січень); День заснування БЕМЗ, День працівників ракетно-космічної галузі (квітень); Свято Івана Купала (липень); Свято морального відпочинку (жовтень)	1 раз на квартал
влаштування сімейних свят	Запровадження традиції проведення свят за участю членів родин робітників: День Батька; День захисту дітей	2 рази на рік
Додаткове матеріальне стимулювання:	Виплата премій за понаднормове виконання завдань (більш за 100 %) в межах посади :	1.10.2025-надалі
виплата премій за понаднормове виконання завдань (більш за 100 %)	10 % дод. оплати - за перевиконання планових завдань на 1-10 %	1.01.2029
	20 % - за перевиконання планових завдань на 11-25 %	1.01.2028
	30 % - за перевиконання планових завдань на 26-50 %	1.01.2027
	40 % - за перевиконання планових завдань на понад 51 %	1.01.2026

Для реалізації сформованої системи стимулювання праці персоналу заводу розраховано її бюджет (табл. 4).

Таблиця 4

Бюджет витрат на впровадження системи стимулювання

Назва заходу	Обсяг витрат, тис. грн.				
	2025	2026	2027	2028	2029
Коригування графіку роботи філії	-	-	-	-	-
Курси підвищення кваліфікації	15,0	17,0	19,0	21,0	23,0
Мобільний та інтернет-зв'язок	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7
Внутрішній конкурс	2,5	2,7	3,0	3,4	3,9
Спільне дозвілля	10,0	13,0	16,0	19,0	21,0
Додаткове матеріальне стимулювання	50,0	70,0	100,0	130,0	180,0
ЗАГАЛОМ	79,0	104,2	139,6	175,0	229,6

4 ЕТАП. Охоплює підвищення потреби у навчанні окремих працівників кваліфікації та розвиток персоналу через : побудову індивідуальних планів відповідно до розроблених програм і розвитку, впровадження програм заходів на підставі результатів аналізу

наставництва, курсів, тренінгів, вебінарів, а також формування резерву кадрів.

5 ЕТАП. Окреслює впровадження сучасних HRM-систем для обліку персоналу та технологій для оцінки його ефективності, зокрема і штучного інтелекту для аналізу продуктивності та оцінки рівня задоволеності працею. Для реалізації цього етапу доцільно використовувати програмні продукти та платформи для аналізу процесів управління персоналом, а також основні аналітичні інструменти, що використовуються у сфері управління персоналом, що систематизовані у роботі [14].

6 ЕТАП. Передбачає аналіз підсумків запроваджених змін у КП (рівень плинності кадрів, задоволеності працівників, продуктивності), коригування кадрової стратегії на основі зворотного зв'язку від співробітників.

7 ЕТАП. Призначений для поліпшення умов праці персоналу, посилення їх лояльності та запровадження програм соціального захисту та підтримки персоналу (комфортні офіси, зони відпочинку, гнучкий графік та можливість віддаленої/дистанційної роботи, програми підтримки фізичного та ментального здоров'я співробітників, впровадження системи корпоративних пільг тощо).

Складена послідовність дозволяє системно вдосконалювати КП, підвищуючи ефективність роботи персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Висновки. У статті удосконалено сутність терміну «кадрова політика підприємства», де, на відміну від розміщених у провідних публікаціях, повністю взяті до уваги та включені основні суттєві його характеристики, як-от: сукупність (набір) принципів, методів, форм, критеріїв роботи з персоналом; напрямки роботи з кадрами; направленість на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу; спрямованість на збереження,

зміцнення і розвиток кадрового потенціалу; відповідність загальній стратегії. Розроблено методичний підхід та інструментарій удосконалення КП підприємства, запропоновано практичні рекомендації їх реалізації на прикладі БЕМЗ - філії ДНВП «Об'єднання Комунар».

Реалізація підсумків здійсненої наукової розвідки дасть змогу підприємствам налагодити ефективні комунікації з персоналом, забезпечити його розвиток та більш ефективно використання, посилити рівень трудового потенціалу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48.

2. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>

3. Літинська В. А., Залуський В. І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 248-252.

4. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства : сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 4. С. 191-198.

5. Матвеева Н. М., Базецька Г. І., Славута О. І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL :

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335>

6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібн. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

7. Управління персоналом : підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

8. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712-715. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf

9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підр. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.

10. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 63-67.

11. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-05>

12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231–238.

13. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440-443.

14. Danilkova A., Bondar V., Bannikova K., Prokhorovska S., Vodolazhska T. Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata [Internet]*. 2024, № 3:243. Available

from: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243>

REFERENCES

1. Dergaliuk, B. V., Duzhak, V. V. (2023). Kadrova polityka pidpriemstva u kryzovykh umovakh hospodariuvannia [Personnel policy of the enterprise in crisis economic conditions]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. № 25 P. 44-48 [in Ukrainian].

2. Novak, I. M., Alioshkina, L. P. (2022). Metodolohichni pidkhody do formuvannia ta efektyvnoho upravlinnia kadrovoi polityky pidpriemstva [Methodological approaches to the formation and effective management of enterprise personnel policy]. *Efektivna ekonomika*. № 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> [in Ukrainian].

3. Lytynska, V. A., Zaluskyi, V. I. (2018). Kadrova polityka pidpriemstva za suchasnykh umov hospodariuvannia [Personnel policy of the enterprise under current economic conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. № 6 (17). P. 248-252 [in Ukrainian].

4. Yazliuk, B. O., Voronina, V. L., Hordiienko, V. O. (2019). Kadrova polityka pidpriemstva: sutnist ta znachennia dlia potreb upravlinnia [Personnel policy of the enterprise: essence and importance for management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. № 4. P. 191-198 [in Ukrainian].

5. Matvieieva, N. M., Bazetska, H. I., Slavuta, O. I. (2023). Formuvannia napriamkiv vdoskonalennia kadrovoi polityky yak skladovoi arkhitektury rozvytku personalu v aspekti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Development directions of personnel policy improvement as a component of HR architecture in the context of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 49. Retrieved from:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> [in Ukrainian].

6. Diakiv, O. P., Ostroverkhov, V. M. (2018). *Upravlinnia personalom: navch.-metod. posib.* (2nd ed., revised and supplemented) [Personnel management: textbook]. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].

7. Shubalyi, O. M., Rud, N. T., Hordiichuk, A. I., Shubala, I. V., Dziamulych, M. I., Khilukha, O. A., Kosinskyi, P. M. (2023). *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* (2nd ed., revised and supplemented) [Personnel management: textbook]. Luts'k: LNTU [in Ukrainian].

8. Shapoval, O. A. (2017). Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia [Personnel policy and ways to improve it]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 9. P. 712-715. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/journals/9 ukr/121.pdf> [in Ukrainian].

9. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2020). *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

10. Lihanenko, I. V., Stoinova, M. H. (2022). Kadrova polityka yak odyin iz holovnykh faktoriv skladovykh orhanizatsii [Personnel policy as one of the key components of an organization]. *Modern Economics*. № 34. P. 63-67 [in Ukrainian].

11. Ravlyk, R. V., Polishchuk, B. O. (2024). Formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky suchasnykh pidpriemstv [Formation of effective personnel policy in modern enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia. Series: Economics and Management*. № 14. Retrieved from: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-05> [in Ukrainian].

12. Denysenko, M. P., Budiakova, O. Yu. (2018). Kadrova polityka yak osnova formuvannia innovatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstv [Personnel policy as the basis for forming an innovative human resource management strategy]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. № 4(52). P. 231-238 [in Ukrainian].

13. Marchenko, V. M., Khondoka, V. A. (2017). Kadrova polityka ta kadrova stratehiia pidpriemstva [Personnel policy and personnel strategy of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 20. P. 440-443 [in Ukrainian].

14. Danilkova, A., Bondar, V., Bannikova, K., Prokhorovska, S., Vodolazhska, T. (2024). Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata*. № 3. P. 243. Retrieved from: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243>