

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>

УДК 330.1

# ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

## THE SIGNIFICANCE OF THE COMPANY'S PERSONNEL POLICY FOR ENSURING THE STABILITY OF ITS ACTIVITIES AND PERSONNEL SECURITY

**Зачосова Наталія Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

**Замогильна Аліна Віталіївна**

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7742-5566>

**Zachosova Nataliia, Zamohylna Alina**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У статті розглядається значення кадрової політики та кадрового планування для стабілізації діяльності підприємства під впливом ризиків воєнного часу. Методологія дослідження базується на концептуальному розумінні кадрової політики як інструменту забезпечення кадрової безпеки через комплекс внутрішніх регламентів, що визначають взаємодію роботодавця та працівників, що дозволяють, крім інших задач, вирішити і найважливіше завдання запобігання загрозам економічній безпеці бізнесу з боку персоналу. Представлена система заходів, що спрямована на забезпечення підприємства кадрами належної кваліфікації. Перераховані тенденції, що спостерігаються у царині управління персоналом підприємств. Встановлено, що традиційно кадрова політика базується на ситуаційному підході та інтегрує вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, потреби співробітників і роботодавців, формулює цілі, завдання та принципи управління трудовим потенціалом підприємства на певний період часу, після якого вона переглядається та перезатверджується.

**Ключові слова:** кадрова політика, планування персоналу, управління персоналом, кадрові ризики, мотивація, кадровий потенціал, кадровий ресурс.

The article examines the importance of personnel policy and personnel planning for the stabilization of enterprise activity under the influence of wartime risks. The research methodology is based on the conceptual understanding of personnel policy as a tool for ensuring personnel security through a set of internal regulations that determine the interaction of the employer and employees, which allow to solve the most important task of preventing threats to the economic security of business from the personnel side. The personnel policy is proposed to be understood as a set of rules, certain regulated actions and established customs and traditions that are mutually agreed with the mission, vision and strategy of the enterprise, according to which the work of management personnel with employees and the team as a whole is conducted. It is substantiated that the main goal of personnel policy in peacetime was the creation of the most effective personnel management system at all levels of the economic entity's activity. In the conditions of martial law, the tasks of the company's personnel policy should be: guarantees for personnel who were forced to move territorially to protect their lives and health; providing the possibility of remote employment (in those positions where it is possible); encouraging employees who, despite the threat, demonstrated loyalty to the company; organization of psychological support for employees. It is noted that the ultimate goal of the personnel policy at all times should be the formation and development of the personnel potential of the enterprise to ensure its current financial and economic activity with high-quality labor resources. A system of measures aimed at providing the enterprise with appropriately qualified personnel is presented. The trends observed in the field of enterprise personnel management are listed. It has been established that the personnel policy is traditionally based on a situational approach and integrates the requirements of the external and

internal environment of the business entity, the needs of employees and employers, formulates goals, tasks and principles of managing the labor potential of the enterprise for a certain period of time, after which it is revised and reapproved.

**Keywords:** personnel policy, personnel planning, personnel management, personnel risks, motivation, personnel potential, personnel resource.

**Постановка проблеми.** Удосконалення кадрової політики на сучасних підприємствах є актуальним напрямом дослідження, оскільки від ефективного використання кадрових ресурсів у значній мірі залежить економічний потенціал суб'єкта господарювання, його здатність адаптації до мінливих ринкових умов, рівень конкурентоспроможності та можливості забезпечити якісний клієнто орієнтований підхід під час взаємодії зі споживачами. Натомість відсутність кадрової політики, її формальний характер, ситуативність в управлінні кадровими ризиками та неухважність топ-менеджменту у питаннях мотивації та стимулювання персоналу призводять до високої плинності кадрів, загрози інсайдерства, неухважності та неякісного виконання працівниками своїх посадових обов'язків. В умовах обмеженості таких видів ресурсів в українських підприємств, як фінансові та матеріальні ресурси, нехтувати можливістю ефективного використання кадрового потенціалу фактично означає втрату багатьох ринкових можливостей і конкурентних переваг. Тому вважаємо за доцільне знайти додаткові аргументи для обґрунтування важливого значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності у реаліях воєнного часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління персоналом у різних аспектах докладно вивчалися зарубіжними та вітчизняними вченими. Серед зарубіжних досліджень у галузі управління людськими ресурсами загально відомі праці Боумана Д., Воутелайнена Е., Девана М. А., Іванцевича Дж., Кемпінскі А., Кендрік Д., Коно Т., Кунця К., Марра Р., Мескона М., Шмідта Г. Поміж вітчизняних дослідників питаннями кадрової політики активно цікавляться Безрук В., що вивчає питання реформування кадрової політики, інституційні передумови реалії цього процесу [1], автори навчального посібника «Управління персоналом», які детально описують різні аспекти роботи з кадровими ресурсами підприємства [2], Шаповал О. А., що займається пошуком шляхів покращення кадрової політики підприємств [3] і оптимізацією способів її використання у якості інстру-

менту системи управління персоналом [4], Щокіна Є. Ю., Черна І. І., які у своєму дослідженні також підкреслюють роль кадрової політики як інструменту управління людськими ресурсами [5], Коваленко А. О., Куценко Д. М., що розглядають кадрову політику у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції [6], Білявський В. М., Шуліковська К. В., які визначають основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств [7], Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В., що вивчають можливості удосконалення кадрової політики підприємства [8], Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В., які виявляють проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства [9], Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В., що встановлюють особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві [10], тощо. Однак, навіть із таким потужним науковим доробком, обрана для дослідження тематика не є вичерпаною.

**Метою статті** є обґрунтування ролі та значення кадрової політики для ефективної діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризиків воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Під кадровою політикою пропонуємо розуміти взаємоузгоджену з місією, візією та стратегією діяльності підприємства сукупність правил, певних регламентованих дій та встановлених звичаїв і традицій, відповідно до яких ведеться робота управлінського персоналу з працівниками і колективом в цілому.

Основною метою кадрової політики у мирний час було створення найбільш ефективної системи з управління кадрами на всіх рівнях діяльності економічного суб'єкта. В умовах воєнного стану, завданнями кадрової політики підприємства мають стати: гарантії персоналу, що вимушено повинен був територіально переміститись для захисту свого життя та здоров'я; забезпечення можливості дистанційної зайнятості (на тих посадах, де це можливо); стимулювання працівників, які, попри

загрози, продемонстрували лояльність компанії; організація психологічно підтримки працівників. Водночас, кінцевою метою кадрової політики в усі часи має бути формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства для забезпечення якісним трудовим ресурсом його поточної фінансово-господарської діяльності.

Поняття «персонал» сутнісно характеризує весь особовий склад працівників (включаючи постійних і тимчасових), які перебувають з організацією, як юридичною особою, у відносинах, регульованих договором найму. Відтак, управління персоналом – це функція адміністративного управління підприємством, яка поєднує поняття, принципи управління та методи формування кадрової політики [2, с. 43]. Отже, розробка кадрової політики відбувається у межах управління персоналом, і саме на цьому етапі представники менеджменту можуть виявити «болі» трудового колективу та запропонувати шляхи їх мінімізації у якості векторів стратегічного кадрової політики. За такого підходу вона буде максимально орієнтованою на працівників, а відтак, сфокусованою на задоволенні їх інтересів і потреб.

Управління персоналом великого підприємства передбачає велику кількість завдань, зокрема: пошук персоналу, відбір найкращих кандидатів, оцінювання їх придатності до обіймання конкретної посади, атестацію персоналу, трудову адаптація та наставництво, забезпечення безпеки персоналу на робочому місці, вибір і використання найбільш ефективних форм і методів мотивації та стимулювання працівників, а також питання навчання та особистісного зростання працівника в середині трудового колективу. Усі дії менеджменту у межах перерахованих напрямів мають бути чітко регламентовані у внутрішніх документах підприємства і оприлюднені та відомі всім працівникам.

Формування злагодженого ефективного трудового колективу, здатного до самоорганізації та роботи з мінімальним рівнем контролю і нагляду, є одним із завдань кадрової політики підприємства. Під час використання у поточній діяльності, цей документ не лишається незмінним, він зазнає постійних трансформацій, змінюється у залежності від умов функціонування суб'єкта господарювання. Тому часто кадрова політика базується на ситуаційному підході та інтегрує вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, потреби співробітників і роботодавців,

формулює цілі, завдання та принципи управління трудовим потенціалом підприємства на певний період часу, після якого вона переглядається та перезатверджується.

Одним із критеріїв ефективності кадрової політики, на нашу думку, має вважатися рівень кадрової безпеки підприємства, тобто стан захищеності корпоративних ресурсів бізнесу від загроз із боку дій або бездіяльності його персоналу. Якщо кадрова політика підприємства спрямована на розвиток працівників, на формування атмосфери поваги до їх досягнень, визнання заслуг, на увагу до їх інтересів і потреб, і передбачає спроби їх задоволення у повній мірі інструментами кадрового менеджменту, то така кадрова політика стимулюватиме персонал до безпеко орієнтованої поведінки з метою уникнення ризику втрати робочого місця.

Якщо досліджувати кадрову політику через призму економічної безпеки підприємства, тобто, з позиції її значення для запобігання загрозам з боку працівників стабільному економічному розвитку підприємства, то оскільки кадрова політика містить набір регламентів, що регулюють взаємодію роботодавця та працівників у різних площинах, то частина з них виконує крім інших завдань ще й завдання забезпечення кадрової безпеки бізнесу. У колективі небажаною є присутність працівників, які входять чи потенційно можуть увійти до групи ризику для економічного стану підприємства. Їх можна виявити на етапах пошуку та підбору персоналу, а також у процесі оцінювання його роботи, якщо кадрова політика регламентує ці процедури і дає вказівку на те, як і які ризики у ці моменти піддаються ідентифікації.

Кадрова політика підприємства має розроблятися із урахуванням візії політики зайнятості, яка містить у собі сукупність різних заходів прямого або непрямого впливу на соціально-економічний розвиток суспільства загалом, і навіть кожного його члена зокрема. Традиційно, до цієї політики входять і заходи, спрямовані на оптимізацію розподілу робочої сили та підтримки ефективної зайнятості людей. Основне завдання цієї політики полягає у забезпеченні економіки держави висококваліфікованим персоналом, для чого, поміж іншого, необхідно створювати сприятливі умови та забезпечувати безпеку праці персоналу, а також надавати можливість кар'єрного зростання на рівні підприємств [4, с. 150].

Для того, аби підприємство залишалось конкурентним на ринку та мало стійкий

фінансовий стан у воєнний час, його персонал повинен чітко і у повній мірі виконувати свої посадові обов'язки, демонструючи при цьому ефективний тайм-менеджмент. Крім того, потрібно всіляко підтримувати безперервний розвиток персоналу, адже для цифрової економіки потрібні усе нові компетенції, на опанування яких залишається мало часу. У кадровій політиці сучасних підприємств використовується низка підходів, що свідчать про їх орієнтованість на вирішення завдань формування та розвитку трудового потенціалу та інтелектуального капіталу:

- свідомий відбір найкращих кандидатів і розстановка працівників на посадах, здатність підприємства співпрацювати з ринком праці і досягати своїх цілей і потреб у формуванні кадрового ресурсу;

- роботодавці розглядають потенційних працівників як стратегічних партнерів, стейкхолдерів, відповідно до сучасних концепцій управління персоналом;

- закладання корпоративних норм та цінностей як інструменту взаємодії, інтеграції та мотивування людей і підприємства під час руху до спільної мети;

- розвиток талантів, здатностей та можливостей персоналу з метою формування актуальних професійних компетенцій і соціальних навиків, їх безперервної модифікації як форми забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства у динамічних умовах його функціонування;

- залучення співробітників до участі у прийнятті рішень в процесі управління підприємством, як спосіб формування корпоративної згуртованості співробітників і підвищення задоволеності трудового колективу шляхом підкреслення важливості інтересів персоналу на усіх рівнях менеджменту.

Отже, розвиток кадрового потенціалу компанії значною мірою залежить від положень його кадрової політики, яка враховує низку факторів:

- стратегію розвитку підприємства, його основні цілі та завдання;

- рівень фінансових ресурсів підприємства, що визначає допустиму величину витрат на управління персоналом, особливо у питаннях матеріального стимулювання працівників;

- кількісні та якісні характеристики наявного кадрового потенціалу, їх динаміку у перспективі;

- ситуацію на ринку праці, рівень трудової конкуренції;

- вимоги трудового законодавства, сформовані традиції у роботі із соціально незахищеними верствами населення, тощо.

Незважаючи на значну кількість показників, що характеризують роботу з персоналом, розробку кадрової політики слід починати з оцінювання таких характеристик, як рівень стабільності основного кадрового складу, наявність кадрового резерву, кадрового потенціалу, інтелектуальний рівень персоналу, співвідношення витрат за персонал до прибутку підприємства, тощо.

Ефективність управління персоналом багато в чому залежать від використання при розробці кадрової політики сучасних методологій роботи з людьми, повномасштабного аналізу структури персоналу, оцінювання ефективності використання робочого часу, а також прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства та показників зайнятості [3, с. 713].

Слід особливу увагу надавати організаційно-штатній політиці, що включає планування потреб у людських ресурсах, балансування позицій у структурі робочої сили, створення кадрових резервів, методи призначення та переведення працівників.

Повноцінний розвиток кадрового потенціалу в межах кадрової політики неможливий без реалізації можливостей сучасного інформаційного забезпечення, що суттєво полегшує налагодження комунікації у процесі управління персоналом. Розвинена інформаційна база дозволяє відстежувати будь-які відомості, пов'язані кадровим менеджментом, від наявності вакансій та графіка професійного перенавчання до вирішення багатьох соціальних питань, обрання індивідуальних кар'єрних траєкторій, тощо.

Кадрова політика має розвиватися відповідно до фінансової політики підприємства у питаннях формування бюджету на заходи з управління персоналом, розподілу коштів на різні активності та інформаційно-навчальні заходи, забезпечення ефективності системи мотивації працівників.

Під час розробки системи стимулювання персоналу у межах кадрової політики слід враховувати мотивуючий вплив як прямих грошових виплат, таких, як премії, бонуси, так і інших матеріальних благ – забезпечення комп'ютерною технікою, службовим телефоном, транспортом, оплата витрат мобільного зв'язку, тощо. Ефективним стимулюючим засобом є поєднання різних видів мотивацій, але обов'язково за конкретні заслуги та досягнення.

Натепер на вітчизняних підприємствах рідко використовується комплексний підхід для розробки кадрової політики. виникають труднощі з формулюванням мети кадрової політики, забезпеченням наступності принципів кадрової роботи в умовах фінансової нестабільності та недостатньої конкурентоспроможності підприємства у сповненому ризиків середовищі.

Кадрова політика кожного окремого підприємства має свої особливості, які виявляються у організації та реалізації окремих напрямів управління персоналом, таких як:

- адміністрування трудового колективу;
- підбір персоналу;
- адаптація, навчання, розвиток здібностей працівників;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- забезпечення кадрової безпеки.

Під впливом ризиків війни, стану постійного реформування економіки, бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, до кадрової політики сучасного підприємства висуваються певні вимоги:

- розвиток кадрової політики має відбуватися на засадах генеральної стратегії діяльності та розвитку підприємства;
- кадрова політика має бути досить гнучкою і динамічною;
- економічна доцільність та аргументованість кадрової політики, повинні бути засновані на реальних економічних можливостях підприємства;
- кадрова політика має передбачати дотримання принципів персонального підходу до кожного співробітника, дотримання балансу інтересів працівників та вищого менеджменту;
- спрямованість кадрової політики має фокусуватись на вирішенні не тільки економічних завдань, а й соціальних проблем персоналу [1, с. 142].

Отже, процес роботи з персоналом має бути організований так, щоб підприємство могло у найкоротші терміни досягати бажаного економічного результату та своєчасно вирішувати поставлені фінансові та виробничі цілі. Це можливо лише за наявності налагодженої системи підбору кадрів, їх адаптації, дієвої системи стимулювань, яка реально функціонує і не є формальною, оцінювання, навчання та розвитку персоналу, спрямованих на постійне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок кожного працівника [4].

У сучасних економічних умовах та під час війни особливо, основна мета кадрової політики має бути спрямована на пріоритетний розвиток підприємства у соціальних аспектах, оскільки кінцевою метою реалізації його стратегії зазвичай є баланс між власним економічним зростанням суб'єкта господарювання та добробутом його співробітників.

**Висновки.** Таким чином, основою ефективної кадрової політики сучасного підприємства є визначення основних цілей, принципів і методів управління персоналом у процесі реалізації цілей стратегії його діяльності. Політика розвитку талантів повинна містити плани навчання та підвищення кваліфікації, професійної орієнтації та адаптації працівників, планування індивідуальних кар'єрних траєкторій, формування команди та розвитку кар'єри. Створення сприятливого внутрішнього середовища, персональний підхід до кожного співробітника, дотримання взаємних інтересів працівників та керівної ланки менеджменту під час реалізації кадрової політики підприємства сприяють створенню команди кваліфікованих, високопродуктивних, відповідальних і лояльних кадрів.

Кадрова політика впливає на економічний потенціал підприємства через механізми забезпечення його персоналом, організацію процесів його раціонального розподілу та використання, соціального та професійного розвитку. Визначення якісної та кількісної потреби у персоналі, забезпечення цієї потреби та подальший розвиток персоналу, його мотивування – це найважливіші завдання системи управління персоналом.

Процес кадрового менеджменту супроводжується стимулюванням трудової діяльності, управлінням трудовою поведінкою персоналу та іншими процедурами. Розвиток персоналу підприємства в умовах військового часу є спільною метою, як працівника, так керівників підприємства. Він однозначно веде до результативного формування кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, галузей, територій та країни в цілому.

Перед будь-яким підприємством стоять цілі, пов'язані з реалізацією завдань щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та стану адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Таким чином, розробка кадрової політики, орієнтованої на формування якісного кадрового ресурсу, пов'язана не лише із необхідністю забезпеченням висо-

кої результативності виробництва та належним фінансовим результатом, але також і з орієнтацією на потреби працівників, у тому числі, на створення сприятливого морально-

психологічного клімату, достатньо комфортних умов праці, що забезпечують професійну реалізацію особистості і економічну стійкість підприємства у підсумку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип.44. С. 140–145.
2. Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнєва, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ. 2018. 417 с.
3. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
4. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
5. Щокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343–346.
6. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142–157.
7. Білявський В. М., Шулікowska К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33–40.
8. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51) (дата звернення: 15.11.2023).
9. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58–63.
10. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–59.

#### REFERENCES:

1. Bezruk V. (2017) Reformuvannya kadrovoy polityky: instytutsiini peredumovy realii [Reforming personnel policy: institutional prerequisites of reality]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 44, pp. 140–145.
2. T. I. Balanovska, O. P. Hohulia, N. I. Drahnieva, K. P. Dramaretska, A. V. (2018) Troian Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Personnel management: a study guide]. 2-he vydannia. Kyiv. 417 p.
3. Shapoval O. A. (2017) Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia [HR policy and ways to improve it]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 9, pp. 712–715.
4. Shapoval O. A., Ivaniy A. O., Halcheniuk A. O. (2018) Kadrova polityka pidpriemstva yak instrument systemy upravlinnia personalom [The personnel policy of the enterprise as a tool of the personnel management system]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 5 (17), pp. 149–151.
5. Shchokina Ye. Yu., Cherna I. I. (2020) Kadrova polityka yak instrument upravlinnia liudskymy resursamy [Personnel policy as a tool of human resources management]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 43, pp. 343–346.
6. Zachosova N. V., Kovalenko A. O., Kutsenko D. M. (2022) Kadrova polityka u mekhanizmi upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii [Personnel policy in the mechanism of economic security management in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Akademichniy ohliad*, no. 2, pp. 142–157.
7. Biliavskiy V. M., Shulikovska K. V. (2022) Osnovni aspekty formuvannia efektyvnoi kadrovoy polityky suchasnykh pidpriemstv [The main aspects of the formation of an effective personnel policy of modern enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. Vyp. 25, pp. 33–40.
8. Volkivska A. M., Osovskaya H. V., Aksonova O. V., Vyshnivska T. O., Sert I. V. (2023) Udoskonalennia kadrovoy polityky pidpriemstva [Improvement of personnel policy of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51) (accessed November 15, 2023).
9. Kobrusieva Ye. A., Ivanov R. V. (2020) Problemni pytannia vzaiemouzgodzhenosti kadrovoy polityky ta strategii rozvytku pidpriemstva [Problematic issues of mutual coordination of personnel policy and strategy of enterprise development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 12(1), pp. 58–63.
10. Bordanova L. S., Semenchenko N. V., Popovych Zh. V. (2022) Osoblyvosti formuvannia ta uprovadzhennia kadrovoy polityky na pidpriemstvi [Peculiarities of formation and implementation of personnel policy at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6, pp. 54–59.