

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>

УДК 331.108.2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE PERSONNEL POLICY MANAGEMENT PROCESS IN AN ENTERPRISE

Кладова Ольга Олександрівна

здобувач вищої освіти,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7167-3520>

Шарий В'ячеслав Іванович

доктор наук з державного управління, доцент,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5598-3505>

Kladova Olha, Sharyi Viacheslav

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У статті розглядаються проблеми оцінки ефективності управління кадровою політикою на підприємстві в умовах сучасної економіки. Визначено важливість людських ресурсів як стратегічного активу для досягнення конкурентних переваг. Описано ключові аспекти кадрової політики, зокрема, професійний підбір персоналу, навчання, мотивацію та підготовку керівників. Зазначено, що ефективність кадрової політики безпосередньо впливає на успішність підприємства. Автори акцентують увагу на необхідності систематичної оцінки роботи HR-служби, яка має на меті виявлення і усунення проблем у кадрових процесах. Також підкреслено складність оцінки через різноманіття чинників, що впливають на результати діяльності персоналу, і необхідність використання як кількісних, так і якісних підходів. Стаття містить пропозиції щодо формування комплексних програм, що дозволяють задовольнити потребу підприємств у повноцінному оцінюванні процесів управління кадровою політикою.

Ключові слова: кадрова політика, персонал, HR-відділ, методичні підходи, ефективність.

The paper discusses the importance of human resource management in the modern economy, where human resources play a key role as a factor that activates and ensures the effective use of other resources within an enterprise. Since the outcomes of personnel policies directly influence the success of a business, the article emphasizes the importance of continuously searching for new methods and forms of organizing this policy, particularly in the activities of HR departments. It is highlighted that achieving high results and competitive advantages requires clear and objective assessment of the effectiveness of personnel policy, which enables the company not only to achieve internal goals but also to gain advantages in the market. The analysis of recent research on this topic, including works by domestic authors, reveals a significant lack of focus on the methods for evaluating the management processes of personnel policies, which is an important part of human resource management. The purpose of the research is to develop methodological approaches to assessing the processes of managing personnel policies, allowing enterprises to improve their strategies in the context of the dynamic development of the market. The key tasks in evaluating the personnel management process are identifying and eliminating factors that limit the effective use of human resources. A comprehensive diagnosis of problems in the personnel management system is carried out, which allows timely elimination of issues and optimization of personnel processes. Effectiveness evaluation helps make operational decisions to improve the HR department's performance and forecast their impact on the company's strategic outcomes. The article also presents various definitions of the concept of «personnel policy» highlighting a broad understanding of this concept as the company's strategy, which includes creating optimal conditions for working with personnel, its motivation, and development. In particular, personnel policy is viewed as a targeted activity aimed at achieving the company's main goals through recruitment, placement, training, and professional development of staff. The article also justifies the importance of continuous assessment of personnel

processes as part of overall human resource management. This assessment is a crucial element for ensuring strategic management of a company, as it allows for the timely identification of issues that may hinder the achievement of desired outcomes. The ability of organizations to not only diagnose existing problems but also to predict their consequences for the company's development is important. In conclusion, the article provides a detailed analysis of the process of managing personnel policy in an enterprise, particularly in the context of the modern market economy, and offers methodological approaches to evaluating the effectiveness of this policy. The authors focus on key stages of HR work, particularly on selecting methods, strategies, and tools to improve human resource management, helping enterprises gain competitive advantages and ensuring successful operation in an environment of constant change.

Keywords: personnel policy, staff, HR department, methodological approaches, effectiveness.

Постановка проблеми. У сучасній економіці змінюється місце і роль людських ресурсів як ключового інструменту успішної діяльності підприємства. Людські ресурси є тим елементом, який активує і забезпечує ефективне використання інших ресурсів, стаючи найважливішим фактором у ринковій економіці. Ефективність використання цих ресурсів та результати кадрової політики безпосередньо впливають на успішність компанії. Для досягнення конкурентних переваг на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства важливим є ефективне управління людськими ресурсами, що включає постійний пошук нових методів і форм його організації.

У зв'язку з цим політика компаній щодо співробітників стає невід'ємною частиною загальної системи управління. Зростає значення професійного підбору персоналу, оновлення підходів до навчання та підвищення кваліфікації, а також пошук нових способів організації кадрових процесів. В умовах сучасного бізнесу HR-відділ набуває пріоритетного значення, оскільки на нього покладається відповідальність за побудову ефективної кадрової політики, що включає ретельний підбір, навчання, мотивацію та підготовку керівників.

Однак для досягнення цих цілей необхідно сформулювати чіткий та об'єктивний підхід до оцінювання ефективності управління кадровою політикою. Наявність точного алгоритму оцінки роботи служб управління персоналом дозволяє підприємству не лише досягати внутрішніх цілей, але й отримувати переваги на ринку, закладаючи фундамент для лідерства в професійному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти в області оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві розглядалися в роботах вітчизняних авторів Р. В. Аксюта, Альошкіна Л. П., Андрейцева І. А., Бірюченко С., Борданова Л. С., Граждан О. Б., Гриненко В. В., Єсауленко В. А., Коваленко А. О., Миколайчук І. П., Новак І. М., Орлова К., Остапчук Т.,

Полякова Н. О., Попович Ж. В., Семенченко Н. В., Сотник А., Угринюк О. М., які досліджували питання ефективності використання людських ресурсів і впливу кадрової політики на діяльність підприємства. Однак значна частина публікацій зосереджується на загальних аспектах управління персоналом і недостатньо розкриває методи оцінки ефективності управління кадровою політикою у контексті швидко змінюваних умов ринку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявні дослідження, питання об'єктивного і комплексного оцінювання результативності кадрової політики з урахуванням сучасних викликів залишаються недостатньо висвітленими. Відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності кадрових процесів ускладнює можливість оптимізації управління людськими ресурсами та впровадження інноваційних стратегій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в розвитку методичних підходів щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції якісно змінюються підходи до управління на підприємствах. Замість акценту на ефективному використанні фінансових та матеріальних ресурсів все більше уваги приділяється управлінню людськими ресурсами як стратегічним активом. Саме від кваліфікації, мотивації та задоволеності персоналу залежать як фінансові, так і нефінансові результати діяльності підприємства, включаючи його репутацію на ринку праці. У зв'язку з цим впровадження сучасних методів оцінки ефективності кадрової політики стає важливим елементом конкурентоспроможності компанії.

Кадрову політику називають основною складовою частиною загальної політики підприємства, в якій відбивається філософія і принципи, закріплені адміністрацією по від-

ношенню до співробітників підприємства. Описувати термін «кадрова політика» можна по-різному. В табл. 1 приведені визначення даного поняття різними авторами. Таке різноманіття визначень свідчить про складність і багатоаспектність кадрової політики, оскільки вона охоплює як зовнішні стратегії взаємодії з ринком праці, так і внутрішні норми і практики, які сприяють ефективному функціонуванню організації.

Широке тлумачення кадрової політики передбачає систему усвідомлених, чітко сформульованих та закріплених правил і норм, які забезпечують відповідність людських ресурсів довгостроковій стратегії компанії.

Розглядаючи кадрову політику в широкому сенсі слід враховувати специфіку реалізації адміністративних функцій в організації та стилю управління. Вони відображаються у внутрішній документації. Це правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, філософія організації.

Узагальнюючи вищезазначені підходи, можна зробити ряд висновків щодо визначення кадрової політики:

– кадрова політика організації – поняття більш універсальне, загальне, об'єктивно існуюче, незалежно від того, наскільки вона усвідомлено і цілеспрямовано формується і реалізується керівництвом;

Таблиця 1

Основні підходи до трактування поняття «кадрова політика»

Автор, джерело	Визначення
Кадрова політика у широкому та вузькому сенсі	
Угринюк О. М. [1]	В широкому розумінні кадрову політику розробляють центральні органи державної влади та управління. У вузькому розумінні, кадрова політика – це робота керівництва підприємства зі своїм персоналом, окремими групами та з кожним працівником. Побудова професійного ядра кадрового потенціалу, наявність команди однодумців – це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка прагне закріпити свої позиції на ринку праці.
Андрейцева І. А. [2]	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. У широкому розумінні – це система усвідомлених і певним чином сформованих правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність з довгостроковою стратегією підприємства.
Кадрова політика як стратегія	
Єсауленко В. А., Аксюта Р. В. [3]	Кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, об'єднуюча різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню робочої сили.
Кадрова політика як напрям кадрової роботи	
Новак І. М., Альошкіна Л. П. [4]	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку.
Полякова Н. О. [5]	Кадрова політика – це генеральний напрямок у кадровій роботі, виражений в рішеннях уряду на тривалу перспективу чи окремий період.
Кадрова політика як система роботи з персоналом	
Коваленко А. О., Гриненко В. В. [6]	Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації загалом, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. [7]	Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом. Він спрямований на вирішення промислових, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Джерело: складено автором на основі [1–7]

– кадрова політика є тією «особливою зоною» для персоналу, яка відноситься до групових цілей і цінностей і не залишає байдужими всіх членів колективу. Якщо її розробкою не займається керівництво, то найчастіше її принципи та пріоритети формують співробітники в певних гаслах, цінностях, тощо;

– кадрова політика може порівнюватися до стратегії управління персоналом в тих випадках, коли стратегія розроблена і існує або у формі регламентуючого документа, або як відомий і визнаний керівництвом і співробітниками звід правил, норм, цілей, пріоритетів в галузі управління персоналом. Тому визначення кадрової політики як цілісної стратегії управління персоналом справедливо як нормативне, властиве організаціям з високим рівнем менеджменту, як кадрового, так і стратегічного.

Загальним вектором в різних теоретичних підходах до визначення феномена кадрової політики є визначення кадрової політики як визначального напрямку кадрової роботи підприємства, основними принципами, методами та прийомами у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності.

Одним із важливих методів сучасного управління є систематична оцінка результативності роботи служб управління персоналом, що дозволяє визначити їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Така оцінка може охоплювати як показники виконання конкретних завдань, так і рівень задоволеності співробітників, що свідчить про ефективність кадрової політики загалом.

Основні завдання оцінювання процесу управління кадровою політикою зводяться до виявлення і усунення чинників, які обмежують результативність використання людських ресурсів. Завдяки такій оцінці підприємство отримує можливість:

– проводити всебічну діагностику проблем у системі управління персоналом та своєчасно усувати їх;

– приймати оперативні рішення для покращення кадрових процесів і прогнозувати їх вплив на результати діяльності;

– планувати стратегічні зміни у роботі кадрової служби та пов'язаних підрозділів, щоб підвищувати ефективність усієї системи управління.

Втім, можна виділити ряд важливих чинників, що суттєво ускладнюють оцінку процесу

управління кадровою політикою на підприємстві. По-перше, у роботі HR-служби використовуються як кількісні, так і якісні цілі, що вимагає різних підходів до оцінки. По-друге, результати діяльності кадрової служби залежать від багатьох зовнішніх чинників, таких як стиль управління на лінійному рівні, умови праці та рівень заробітної плати. По-третє, багато заходів у кадровій політиці мають відстрочені результати, наприклад, ефективність навчання або покращення корпоративної культури проявляються не одразу.

Таким чином, оцінювання ефективності кадрової політики підприємства є складним, але необхідним процесом. Вона забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому вибір методик оцінки потребує ретельної адаптації до специфіки діяльності підприємства, що є важливим фактором у досягненні високих результатів кадрової політики.

Ефективність управління кадровою політикою підприємства оцінюється за різноманітними показниками, які можна поділити на дві основні групи: кількісні та якісні.

Кількісні показники легко піддаються вимірюванню та забезпечують точні дані, які часто використовують великі корпорації для оцінки результатів діяльності кадрового відділу. До таких показників належать, зокрема, трудовитрати, середня тривалість робочого дня, продуктивність праці, рентабельність персоналу, коефіцієнт звільнення нових працівників у перший рік роботи, частка управлінських посад, зайнятих внутрішніми кандидатами, та інші метрики. Завдяки своїй об'єктивності, кількісні показники дають змогу керівництву відстежувати виконання стратегічних та операційних цілей, оцінювати продуктивність кадрової політики і приймати зважені управлінські рішення, що відповідають культурі, цілям і стратегії підприємства.

Якісні показники, навпаки, орієнтовані на нематеріальні аспекти, такі як навички, мотивація, задоволеність, лояльність, креативність, цілеспрямованість і потенціал співробітників. Ці показники важливі для оцінки внутрішнього клімату в колективі та рівня залученості працівників. Вимірюються вони здебільшого шляхом опитувань, анкетування, інтерв'ю з працівниками та менеджерами, а також на основі експертної думки і спостережень. Хоча якісні показники менш формалізовані, вони дають керівництву цінну інфор-

мацію про настрої, корпоративну культуру та морально-психологічний клімат у колективі, що в результаті впливає на ефективність роботи персоналу.

На сьогодні у світі існує безліч методів оцінки управління персоналом, заснованих на кількісних та якісних показниках. Однак немає універсального підходу, який би забезпечував повноцінну оцінку для всіх компаній. Для кожного підприємства слід розробляти індивідуальну систему оцінки, що враховує його специфіку, цілі та стратегічні пріоритети. Це дає змогу формувати рекомендації, що найбільш відповідають потребам і реаліям конкретної компанії й дозволяють ефективно керувати людськими ресурсами як стратегічним активом.

Нині пропонуються такі підходи до оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві (рис. 1). Доцільно розглянути їх більш детально.

Внутрішні огляди здійснюються за допомогою опитувань, анкет та бесід і спрямовані на вивчення настроїв співробітників щодо компанії. Основна мета цього методу – оцінити рівень задоволеності персоналу, який може

бути відображенням ефективності роботи кадрової служби. Позитивне ставлення працівників часто свідчить про ефективну роботу відділу управління персоналом і здоровий корпоративний клімат.

Експертна оцінка є одним із найменш затратних методів, оскільки її можна проводити внутрішніми ресурсами, наприклад, через опитування, які організовує керівник компанії. Опитування проводяться серед керівників структурних підрозділів, що дає змогу оцінити думку ключових співробітників щодо кадрової політики підприємства. Метод експертної оцінки проходить кілька етапів:

- 1) визначення системи показників у вигляді ієрархії;
- 2) відбір експертів;
- 3) роз'яснення експертам цілей оцінки та структури показників;
- 4) встановлення значущості кожного показника;
- 5) визначення абсолютних значень показників;
- 6) аналіз відхилень для оцінки ефективності.

Основними перевагами цього методу є простота та низькі витрати, оскільки не потребу-



Рис. 1. Методики оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [8–11]

ється залучення додаткових ресурсів. Недоліком є потенційна суб'єктивність, адже оцінки залежать від особистої думки експертів.

Метод HR-бенчмаркінгу передбачає порівняння ключових показників ефективності роботи кадрової служби підприємства з показниками конкурентів. Його мета – виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики на основі аналізу зовнішніх даних. Основною складністю є обмежена доступність та достовірність інформації про конкурентів. Проте можна використовувати загальнодоступні галузеві дані, наприклад, середні, мінімальні або максимальні показники для об'єктивності.

Процес бенчмаркінгу включає такі етапи:

- формування проектної команди експертів;
- збір і детальний аналіз даних – на цьому етапі експерти збирають документацію або проводять конфіденційні опитування для отримання інформації про роботу кадрових підрозділів інших компаній;
- порівняння показників діяльності кадрових служб різних компаній із середньогалузевими значеннями та виявлення проблемних зон у власній системі управління персоналом.

Попри значні витрати на проведення бенчмаркінгу, цей метод дає змогу оцінити, як кадрові служби відповідає галузевим стандартам. Однак слід пам'ятати, що досвід та підходи, ефективні для однієї компанії, не завжди можливо застосувати до іншої без адаптації до її унікальних умов.

Аналіз трудового потенціалу орієнтований не лише на діяльність кадрової служби, але й на оцінку загальної цінності й внеску всіх працівників у досягнення цілей підприємства. Це дає змогу побачити рівень продуктивності та взаємодії персоналу, що є основою для стратегічного планування кадрових ресурсів.

Кадровий аудит є комплексним, незалежним оглядом системи управління персоналом, спрямованим на виявлення відповідності кадрової політики цілям компанії. В останні роки зростає популярність зовнішнього аудиту, який надає неупереджену оцінку ефективності кадрової політики, допомагаючи побачити слабкі місця, що можуть бути непомітні при внутрішніх перевірках. У ході аудиту аналізуються як робота служби управління персоналом в цілому, так і діяльність кожного співробітника, відповідність процедур законодавству та корпоративним стандартам.

Ключові показники ефективності (KPI) використовуються для кількісної оцінки результа-

тів реалізації кадрової політики відповідно до стратегічних цілей підприємства. KPI можуть включати показники, які характеризують успішність у підсистемах управління персоналом, таких як бюджет, рекрутинг, оцінка персоналу, розвиток та навчання. Це дозволяє оцінювати результати кадрових заходів через порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями.

Метод управління за цілями (MBO) забезпечує спільне визначення цілей між керівниками і співробітниками, а також подальшу оцінку їх досягнення. Для ефективності цього методу цілі мають бути чіткими, досяжними та орієнтованими на результат. Це дозволяє організації відстежувати прогрес і коригувати кадрову політику відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Оцінка HR-служби як центру прибутку передбачає розгляд кадрового підрозділу як окремого бізнес-підрозділу, здатного генерувати дохід для підприємства. Це дозволяє встановити вартість послуг, які HR-служба надає іншим підрозділам, і оцінити економічну доцільність кадрових заходів.

Методика ROI (Return on Investment) використовується для оцінки фінансової результативності кадрових проектів через порівняння витрат з вигодами. ROI дозволяє керівникам оцінити економічну ефективність інвестицій у кадрову політику, а HR-фахівцям – виміряти результативність кадрових ініціатив у грошовому вимірі.

Показник розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{(R-I)}{U} * 100\%, \quad (1)$$

де: ROI – віддача інвестицій (у відсотках),
R – отриманий дохід,
I – здійснені витрати.

Обмеження у застосуванні даного методу полягає в тому, що витрати та вигоди можуть бути оцінені, як правило, не точно, а дуже приблизно.

Вибір конкретної методики для оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві залежить від конкретних умов діяльності підприємства та завдань, які має вирішити оцінка, що проводиться.

Комплексні програми оцінювання охоплюють поєднання вищезазначених методів для досягнення найбільш повної картини результативності кадрової політики підприємства. Такі програми допомагають виявити як сильні, так і слабкі сторони в управлінні персоналом, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики

та забезпечувати відповідність кадрової політики стратегічним цілям компанії.

Висновки. В умовах розвитку ринкової економіки управління підприємствами зазнає значних змін, зокрема в контексті кадрової політики. Якщо раніше основна увага зосереджувалась на ефективному використанні фінансових та матеріальних ресурсів, то нині все більше акцентується на управлінні людськими ресурсами як стратегічним активом підприємства.

Оцінка процесу управління кадровою політикою підприємства є ключовим елементом стратегії, яка визначає підходи до роботи з персоналом, а також методи мотивації, розвитку і стимулювання співробітників. Кадрова політика підприємства повинна бути чітко сформульованою та відповідати довгостроковим цілям організації, оскільки ефективне використання людських ресурсів безпосередньо впливає на успіх підприємства. Однак, визначення цього поняття може варіюватися залежно від авторів і підходів, що розглядають кадрову політику як систему норм, що

забезпечують виконання стратегії компанії.

Незважаючи на те, що оцінювання процесу управління кадровою політикою є складним і багатограним процесом, воно є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень. Оцінювання може проводитись як на основі кількісних показників, так і через якісні методи, такі як опитування і спостереження, що дозволяють отримати дані щодо мотивації, задоволеності та залученості персоналу. Важливою перевагою є можливість використання цієї інформації для діагностики проблем і своєчасного коригування процесів управління кадровою політикою на підприємстві.

Оскільки ефективність управління кадровою політикою впливає на фінансові та нефінансові результати діяльності підприємства, важливо адаптувати методи оцінювання до специфіки кожної організації. Це сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці й мотивації співробітників, а й забезпеченню довгострокового успіху підприємства на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2021. 78 с.
2. Андрейцева І. А. Кадрова політика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 175 с.
3. Єсауленко В. А., Аксюта Р. В. Методика формування кадрової політики підприємства. 2020. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23856/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_8.10.2020-98.pdf (дата звернення: 01.11.2024).
4. 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> (дата звернення: 01.11.2024).
5. Полякова Н. О. Кадровий потенціал регіонів України: проблеми формування та використання. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2022. № 4. С. 124–127.
6. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2022. № 24. С. 75–80.
7. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–60.
8. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182–188.
9. Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : КНЕУ, 2020. С. 51–54.
10. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 134–144.

REFERENCES:

1. Ugrynyuk, O. M. (2021). Formuvannya efektyvnoi kadrovoyi polityky pidpryyemstva [The formation of an effective personnel policy of the enterprise]. Qualification work. Ternopil.
2. Andreitseva, I. A. (2020). Kadrova polityka: Navchal'nyy posibnyk [Personnel policy: A textbook]. Kam'yants-Podil's'kyu.

3. Yesaulenko, V. A., & Aksyuta, R. V. (2020). *Metodyka formuvannya kadrovoyi polityky pidpryyemstva* [Methodology of personnel policy formation]. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23856/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_8.10.2020-98.pdf (accessed November 1, 2024).
4. Novak, I. M., & Alyoshkina, L. P. (2022). *Metodolohichni pidhody do formuvannya ta efektyvnoho upravlinnya kadrovoyu politykoyu pidpryyemstva* [Methodological approaches to the formation and effective management of personnel policy in enterprises]. *Efektyvna Ekonomika*, 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (accessed November 1, 2024).
5. Polyakova, N. O. (2022). *Kadrovyy potentsial rehioniv Ukrainy: problemy formuvannya ta vykorystannya* [Personnel potential of regions of Ukraine: Problems of formation and use]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 4, 124–127.
6. Kovalenko, A. O., & Hrynenco, V. V. (2022). *Kadrovaya polityka yak efektyvnyy instrument bezpeko-oriyentovanoho upravlinnya personalom orhanizatsiyi* [Personnel policy as an effective tool for security-oriented personnel management in an organization]. *Modern Economics*, 24, 75–80.
7. Bordanova, L. S., Semenchenko, N. V., & Popovych, Z. V. (2022). *Osoblyvosti formuvannya ta uprovdzhennya kadrovoyi polityky na pidpryyemstvi* [Features of the formation and implementation of personnel policy at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 54–60.
8. Mykolaychuk, I. P. (2019). *Metodychnyy pidhid do otsinyuvannya efektyvnosti protsesu upravlinnya personalom pidpryyemstva na zasadakh zbalansovanoï systemy pokaznykiv* [Methodical approach to evaluating the effectiveness of personnel management at the enterprise based on a balanced system of indicators]. *Visnyk Kherçons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, 3, 182–188.
9. Hrazhdan, O. B. (2020). *Otsinka efektyvnosti roboty HR-sluzhby* [Assessment of the effectiveness of the HR service]. In *Strategichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv V Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 51–54). Kyiv: KNEU.
10. Ostapchuk, T., Birjuchenko, S., Orlova, K., & Sotnyk, A. (2023). *Metodolohiya otsinyuvannya v HR-menedzhmenti* [Methodology of evaluation in HR management]. *Halits'ky ekonomichnyy visnyk*, 3(82), 134–144.