

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Основи управління бізнесом»

на тему: «Визначення основних цілей кадрової політики»

Студента Чуписа Ярослава
Володимировича
Курсу IV
групи: ТУбц-8-22-Б1М (4,6зс)
напрям Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність, роль і зміст кадрової політики суб'єкта господарювання.....	5
1.2. Типи кадрової політики.....	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПОЛОЖЕНЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Положення кадрової політики підприємства.....	22
2.3. Система управління персоналом.....	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України, що супроводжується динамічними змінами на ринку праці, високим рівнем конкуренції та постійною трансформацією бізнес-середовища, питання формування ефективної кадрової політики набуває особливої актуальності для суб'єктів господарювання різних форм власності. Персонал є ключовим ресурсом підприємства, який безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, ефективність господарської діяльності та здатність до інноваційного розвитку. У зв'язку з цим кадрова політика розглядається як важливий інструмент стратегічного управління, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом оптимального використання трудового потенціалу.

Проблематика кадрової політики широко висвітлюється у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Українські дослідники зосереджують увагу на адаптації HR-процесів до ринкових умов, питаннях мотивації персоналу, оцінювання результативності праці та розвитку управлінських кадрів. Зокрема, роботи таких авторів, як Білоус С.П., Самойленко Л.Я., Личак М.М., акцентують на системному підході до кадрової політики. У міжнародній практиці, зокрема в дослідженнях Чжан Вейдан, Людвіковська Каміла, Іліч Більяна, кадрова політика розглядається як інтегрований компонент стратегічного управління, що охоплює інструменти лідерства, діджиталізації, diversity-підходів і ESG-факторів.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад кадрової політики та практичний аналіз її реалізації на прикладі ТОВ «Нова Пошта» з подальшим обґрунтуванням напрямів удосконалення цієї політики.

Завдання:

- розкрити сутність, роль і зміст кадрової політики як елементу системи управління організацією;
- класифікувати типи кадрової політики та виявити особливості кожного з них;

- надати загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати положення кадрової політики, що реалізуються в даному підприємстві;
- дослідити систему управління персоналом у межах кадрової стратегії компанії;
- запропонувати шляхи вдосконалення кадрової політики з урахуванням специфіки підприємства.

Об'єктом є кадрова політика суб'єкта господарювання.

Предметом є процес формування, реалізації та вдосконалення політики суб'єкта господарювання в умовах сучасного підприємства.

Структура роботи. Структурно робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретичні основи кадрової політики, зокрема її сутність, функції, роль у забезпеченні стратегічних цілей організації, а також типи кадрової політики залежно від різних підходів. У другому розділі проводиться аналіз кадрової політики на прикладі ТОВ «Нова Пошта», включаючи організаційно-економічну характеристику підприємства, аналіз чинних положень кадрової політики та дослідження системи управління персоналом. У третьому розділі на основі виявлених проблем сформовані пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики підприємства, які можуть сприяти підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль і зміст кадрової політики суб'єкта господарювання

Кадрова політика як категорія сучасного управління персоналом є складною, багатогранною системою, що визначає стратегічні та тактичні напрями розвитку людського капіталу підприємства, формуючи концептуальні основи реалізації цілей організації через управління персоналом. Як зазначають Білоус С.П., Самойленко Л.Я., Самосенко О.А. та Личак М.М., кадрова політика є системою принципів і норм, що сприяють формуванню ефективного кадрового потенціалу [5]. Вона повинна бути системною, динамічною, прозорою та соціально справедливою, здатною адаптувати механізми управління кадрами до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища, а також забезпечувати внутрішню стабільність організаційної структури.

Сутність кадрової політики полягає у створенні інтегрованої системи цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення ефективної кадрової роботи в організації. Її значення виявляється у здатності забезпечити адаптивність, цілісність і стратегічну узгодженість процесів управління персоналом із загальною політикою організації.

Основні завдання кадрової політики включають формування якісного кадрового складу, що передбачає систематичний підбір, адаптацію та інтеграцію працівників відповідно до потреб і цілей організації. Це також розвиток професійного потенціалу працівників через постійне навчання, підвищення кваліфікації, розширення компетенцій та створення умов для кар'єрного зростання, що уможливорює сталий розвиток внутрішнього кадрового резерву [6]. Особливу увагу кадрова політика приділяє своєчасному забезпеченню підприємства персоналом необхідної якості та кількості, згідно

з довгостроковою стратегією його розвитку. Важливим завданням є також забезпечення реалізації прав і обов'язків працівників відповідно до чинного трудового законодавства, що є запорукою правової стабільності та соціальної захищеності трудових відносин.

Кадрова політика повинна забезпечувати стабільні й ефективні мотиваційні умови праці, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення продуктивності, задоволеності працівників та підтримку ініціативи. Одним із ключових завдань кадрової політики є раціональне та стратегічне використання людських ресурсів, яке охоплює не лише розподіл навантаження, делегування повноважень, розвиток командної роботи та виявлення внутрішнього резерву, а й створення гнучкої організаційної структури, здатної реагувати на динамічні зовнішні зміни. Розбудова ефективної системи професійного управління талантами є складовою цього завдання, що сприяє максимальній реалізації інтелектуального капіталу підприємства.

Процес формування кадрової політики підприємства передбачає визначення стратегічних і тактичних орієнтирів у сфері управління персоналом, які базуються на цілісному комплексі принципів і функціональних завдань. Принципи кадрової політики становлять методологічну основу, що формує підхід підприємства до розробки та реалізації управлінських рішень у кадровій сфері. Серед ключових принципів, які мають бути дотримані при побудові кадрової політики, особливу роль відіграє принцип справедливості, що передбачає рівне ставлення до всіх працівників з урахуванням їхнього вкладу в діяльність організації, професійного потенціалу та трудової поведінки [7]. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню рівня довіри всередині колективу, формуванню сприятливого мікроклімату та стабілізації трудових відносин.

Принцип послідовності означає логічність і наступність у впровадженні кадрових рішень, зокрема у сфері підбору персоналу, атестації, просування по службі та мотивації. Будь-яке кадрове рішення має бути обґрунтованим,

несуперечливим і таким, що впливає з раніше ухвалених стратегічних установок. Дотримання чинного трудового законодавства є ще одним фундаментальним принципом, на якому ґрунтується легітимність кадрової політики. Воно забезпечує захист трудових прав працівників, підвищує правову культуру організації й мінімізує ризики трудових спорів та судових претензій.

Принцип рівності передбачає рівні можливості для всіх працівників у питаннях доступу до посад, підвищення кваліфікації, кар'єрного просування та матеріального стимулювання. Водночас, принцип недопущення дискримінації за ознаками віку, статі, національності, релігії чи переконань гарантує соціальну справедливість та відповідність кадрової політики міжнародним стандартам прав людини. Науковість кадрової політики полягає в застосуванні сучасних теоретичних підходів, емпіричних досліджень, HR-аналітики та інформаційних технологій, що дозволяє забезпечити раціональність управлінських рішень і досягати як економічної, так і соціальної результативності.

Комплексність як принцип означає охоплення всієї сукупності кадрових процесів: від планування потреб у персоналі до формування кадрового резерву. Системність полягає у визнанні взаємозв'язку між окремими елементами кадрової роботи - рекрутингом, адаптацією, розвитком, мотивацією, оцінюванням і звільненням персоналу - та їхньою орієнтацією на єдину стратегічну мету підприємства. Принцип ефективності передбачає досягнення відчутних організаційно-економічних результатів від реалізації кадрової політики. Це означає, що будь-які витрати на персонал, навчання чи соціальні програми мають окупуватися підвищенням продуктивності праці, зменшенням плинності кадрів та зростанням загальної ефективності діяльності організації.

У свою чергу, функції кадрової політики виявляються через її практичну реалізацію у формі стратегічного планування персоналу, розробки систем мотивації, формування корпоративної культури, управління розвитком

персоналу та забезпечення соціального партнерства. Змістове наповнення цих функцій передбачає чітке визначення потреб підприємства у персоналі, побудову ефективної системи підбору і найму кадрів, а також впровадження дієвих механізмів їхньої адаптації в організаційному середовищі. Система мотивації виконує функцію активного регулювання поведінки працівників шляхом стимулювання досягнення цільових показників, сприяння залученості в корпоративні ініціативи та формування довгострокової лояльності до організації. Формування корпоративної культури є важливою складовою реалізації кадрової політики, оскільки вона визначає домінуючі цінності, норми і традиції, які спрямовують колектив на спільне досягнення стратегічних завдань. Управління розвитком персоналу охоплює планування кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, впровадження програм наставництва, коучингу та оцінювання потенціалу працівників. Функція соціального партнерства включає організацію конструктивної взаємодії з профспілковими організаціями, забезпечення дотримання прав працівників, врегулювання трудових конфліктів і забезпечення соціального діалогу між усіма учасниками трудового процесу.

Усі зазначені функції спрямовані на забезпечення відповідності кадрового потенціалу цілям організації, підтримку внутрішньої стабільності, сприяння інноваційному розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вони забезпечують організаційну узгодженість між цілями бізнесу і людським капіталом, підтримують стійкість до змін зовнішнього середовища, формують кадровий резерв і сприяють безперервному вдосконаленню професійної компетентності працівників. Таким чином, принципи та функції кадрової політики виступають інтегрованим фундаментом для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами на підприємстві, що здатна гнучко реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільність, розвиток і стратегічну цілеспрямованість організації.

Зміст кадрової політики організації неможливо сформувати без урахування положень Кодексу законів про працю України, який закладає фундаментальні принципи регулювання трудових прав, порядку укладення і припинення трудових договорів, визначення режиму робочого часу, умов праці, охорони праці та дисциплінарної відповідальності. Дотримання вимог КЗпП є основою формування юридично обґрунтованої та соціально відповідальної кадрової політики [99]. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» встановлюються структура заробітної плати, державні мінімальні гарантії та механізм індексації, що формує основу політики оплати праці на підприємстві [21]. Це дозволяє роботодавцю створити справедливу й мотивуючу систему винагородження працівників.

Закон «Про колективні договори і угоди» визначає процедуру формування соціального партнерства, а також підкріплює демократичні механізми взаємодії між працівниками і роботодавцем [18]. Його положення надають нормативне підґрунтя для впровадження колективно погоджених рішень щодо умов праці, оплати, охорони здоров'я та соціального забезпечення. Ключове значення у методології кадрової політики мають також положення Закону «Про зайнятість населення», що спрямовані на розвиток трудового потенціалу через компенсаційні програми, перепідготовку кадрів, заходи щодо мобільності робочої сили та державну підтримку зайнятості [15]. Законодавчі положення щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю, врегульовані Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю», вимагають інклюзивного підходу до кадрової політики, передбачаючи адаптацію робочих місць, квотування зайнятості, створення безбар'єрного середовища та забезпечення рівних можливостей у професійному розвитку [2424].

Методичне забезпечення кадрової політики в умовах публічного управління формують Закони «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», які закладають особливості конкурсного добору, оцінювання результатів службової діяльності, системи просування по

службі, професійного навчання та гарантії посадовців громад [12, 28]. Вони визначають специфічні механізми формування кадрового резерву та оцінювання службової ефективності. Специфіку кадрової політики в умовах воєнного стану визначає Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який передбачає гнучкі механізми переведення, призупинення трудових договорів, дистанційної роботи та регламентує особливості надання відпусток [222]. В умовах збройного конфлікту чи надзвичайної ситуації кадрова політика має набувати кризового адаптивного характеру, з орієнтацією на збереження персоналу та стабільність основних функцій.

Актуальними також є положення Законів «Про охорону праці», «Про соціальний діалог в Україні», «Про запобігання та протидію домашньому насильству», які вимагають інтеграції безпекових, соціальних, морально-етичних та інституційних стандартів у кадрову політику організації [16, 25, 29]. Вони формують орієнтири для створення здорового та безпечного робочого середовища, превенції насильства і дискримінації в колективі. Закон «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків» відіграє ключову роль у формуванні гендерно збалансованої політики, що відповідає стандартам недискримінації та соціальної справедливості [13].

Належну роль у методиці розробки кадрової політики відіграє класифікація посад і професій згідно з ДК 003:2010 «Класифікатор професій», який забезпечує уніфікацію назв посад і професій, та постановою Кабінету Міністрів України № 1298 від 30.08.2002 р., яка встановлює єдину тарифну сітку оплати праці в бюджетній сфері [8, 20]. Додатково методичний інструментарій кадрової політики включає механізми планування чисельності персоналу, проектування посадових інструкцій, визначення кваліфікаційних характеристик, а також системи атестації, оцінювання результатів праці й управління кар'єрою.

У контексті методичного забезпечення кадрової політики надзвичайно важливим є урахування положень законодавчих актів, які деталізують окремі

аспекти трудових правовідносин і соціального забезпечення працівників. Так, Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР визначає види, тривалість, порядок надання оплачуваних, соціальних та інших видів відпусток [111]. Його положення формують основу для розробки внутрішніх політик підприємства щодо графіків відпусток, прав жінок, молоді та працівників із сімейними обов'язками, а також забезпечують реалізацію принципів соціальної справедливості у сфері трудових відносин.

Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV визначає механізми реалізації соціального захисту працівників у випадках тимчасової непрацездатності, безробіття, нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань [14]. Для кадрової політики цей закон створює нормативну базу організації страхових виплат, регламентує взаємодію з фондами соціального страхування та вимагає запровадження профілактичних заходів щодо збереження здоров'я персоналу.

У розрізі врегулювання конфліктних ситуацій у трудовій сфері особливе значення має Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР [2626]. Документ передбачає юридичні підстави, процедури та механізми вирішення колективних трудових спорів, включно з медіацією, примиренням та організацією страйків. Кадрова політика має враховувати вимоги цього закону задля запобігання ескалації конфліктів, підвищення соціальної стабільності в колективі та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах суперечностей.

Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» від 5 листопада 2015 року № 761-VIII регулює питання соціального захисту працівників-мігрантів, визначає права громадян України, які працюють за кордоном, а також обов'язки посередників та роботодавців [17]. З огляду на зростаючі міграційні процеси, кадрова політика повинна передбачати відповідні механізми адаптації, реінтеграції та підтримки працівників, що повертаються з-за

кордону, а також сприяти дотриманню міжнародних стандартів захисту прав трудових мігрантів.

Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII встановлює засади формування національної системи освіти, професійного розвитку та навчання протягом життя [23]. Він регламентує кадрові вимоги до педагогічних працівників, передбачає обов'язковість підвищення кваліфікації, розвиток людського капіталу та інноваційні підходи до навчального процесу. У межах кадрової політики підприємств і установ освітньої сфери цей закон визначає рамки для планування кар'єрного зростання, формування мотиваційних механізмів та залучення висококваліфікованих кадрів.

Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР спрямований на підготовку робітничих кадрів, розвиток професійної майстерності та запровадження дуальної форми навчання [27]. Його реалізація в межах кадрової політики передбачає співпрацю з закладами професійної освіти, організацію практичної підготовки молодих спеціалістів, формування резерву кваліфікованого персоналу та забезпечення кадрового оновлення в динамічних галузях економіки.

Окреме місце в нормативній основі кадрової політики займає Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 року № 848-VIII, який окреслює специфіку роботи наукових установ, встановлює принципи конкурсного відбору кадрів, контрактної форми працевлаштування та академічної мобільності [19]. Його положення є ключовими для формування кадрової політики у сфері досліджень і розробок, забезпечуючи належний рівень прозорості, стимулювання наукових ініціатив і підтримки інтелектуального потенціалу країни. Таким чином, системне врахування зазначених законодавчих актів є необхідною передумовою ефективної, правомірної та стратегічно обґрунтованої кадрової політики, яка відповідає сучасним викликам на ринку праці, суспільним очікуванням і міжнародним зобов'язанням України.

Таким чином, кадрова політика реалізується в межах правового поля, узгодженого з вимогами сучасного ринку праці, інституційної етики та стратегічних цілей розвитку організації. Вона повинна бути адаптивною до змін нормативного середовища, що дозволяє забезпечити не лише правомірність дій роботодавця, але й захист прав і свобод працівників, розвиток їхнього трудового потенціалу й підвищення ефективності функціонування всієї кадрової системи. Успішна реалізація кадрової політики вимагає постійного моніторингу змін законодавства, гнучкого підходу до управління персоналом і впровадження інноваційних HR-практик, що відповідають реаліям трансформаційної економіки.

1.2. Типи кадрової політики

Згідно з позицією Лазор О.Д., Лазор О.Я. та Юник І.Г., кадрова політика має інституційно-правовий характер і тісно пов'язана з нормативно-правовим забезпеченням функціонування підприємства [90]. Автори розглядають її як багатокomпонентний процес, що охоплює елементи доктрини, концепції, стратегії та плану. Такий підхід забезпечує цілісність і системність реалізації кадрових ініціатив та сприяє створенню передумов для узгодженого управління всіма підсистемами персоналу.

Равлик Р.В. та Поліщук Б.О. трактують кадрову політику як систему заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, наголошуючи на важливості стратегічного підходу, який враховує сучасні виклики ринку праці [300]. Вони підкреслюють необхідність урахування не лише економічних, а й соціальних і демографічних чинників, які формують пропозицію і попит на працю.

Іноземні дослідники також акцентують на культурній специфіці кадрової політики. Зокрема, Іліч Б. та Джукіч Г. підкреслюють необхідність врахування національних і бізнес-культурних особливостей при координації людських

ресурсів у сучасному управлінні [35]. Чжан В. розглядає глобальну кадрову політику як один із ключових елементів міжнародного управління персоналом, орієнтований на найм працівників з різних країн для забезпечення стратегічно важливих посад у глобальних компаніях, з урахуванням транснаціональних відмінностей в трудовій етиці та корпоративній культурі [39].

Людвіковська К. вказує на довгостроковий характер кадрової політики, яка охоплює не лише підбір персоналу, навчання, оцінку ефективності та мотивацію, але й інтеграцію з лідерством [37]. Така політика створює сприятливе середовище для розвитку працівників і підвищення продуктивності, сприяючи гармонійному поєднанню особистих і корпоративних цілей.

Смоквіна Г.А. та Григор'єва А.В. розглядають кадрову політику як систему принципів, форм і методів, що охоплюють увесь колектив підприємства, включаючи стратегічне планування, підбір, мотивацію та розвиток персоналу [311]. Вони наголошують, що кадрова політика дозволяє адаптуватися до викликів, таких як економічні кризи, пандемії чи військовий стан, і прямо впливає на ефективність функціонування підприємства, забезпечуючи сталу роботу навіть в умовах нестабільності.

У роботах Богуславської С.І., Білоус С.П. та Миколаєнка В.В. кадрова політика визначається як система принципів, стратегій і методів, яка відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства [2]. Вона адаптується до змін ринку, поєднує економічні інтереси організації та потреби працівників, забезпечуючи довгострокову стабільність та розвиток кадрового потенціалу. Автори також звертають увагу на роль кадрової політики в побудові корпоративної культури та зміцненні бренду роботодавця.

На думку Воржакової Ю.П. та Поліщук К.О., кадрова політика виконує функцію регулятора кадрового забезпечення виробничого процесу [3]. Вона охоплює організаційні заходи щодо управління робочою силою, що забезпечують якість та безперервність виробництва, а також впливає на продуктивність праці та дотримання стандартів якості.

Еште Ш. та Бірбірсса З.А., а також Хан М.Г. і Цзін Ц., послідовно підкреслюють, що кадрова політика має динамічний характер і змінюється відповідно до зовнішніх викликів [34, 36]. Вона базується на довгостроковому плануванні, соціальній відповідальності й спрямована на мотивацію та збереження персоналу, що дозволяє організації зберігати конкурентні переваги в умовах високої турбулентності бізнес-середовища.

Андронов В.А., Крюков О.І. та Шведун В.О. досліджують кадрову політику в контексті державної служби, наголошуючи на її ролі у формуванні професійного апарату, здатного ефективно реагувати на потреби суспільства та виклики державного управління [1]. Вони вказують на важливість прозорості та підзвітності у процесах управління персоналом державного сектору.

Стрехова С.В. акцентує увагу на необхідності інтеграції кадрової політики з економічними, політичними та соціальними умовами функціонування підприємства, підкреслюючи її роль у створенні умов для професійного зростання та мотивації персоналу, що формує основу для сталого розвитку організації [322].

Глебова А.О. та Головка С.А., як і Воскобійник С.Я., розглядають кадрову політику як один із найважливіших чинників досягнення конкурентних переваг через розвиток людського капіталу, з урахуванням як внутрішньої динаміки організації, так і зовнішніх змін [4]. Вони також підкреслюють необхідність систематичного аналізу кадрового потенціалу, його відповідності стратегічним завданням і зовнішнім викликам, зокрема в умовах цифровізації, автоматизації та глобалізації ринку праці.

Кадрова політика є одним із ключових елементів загальної стратегії управління організацією. Вона визначає принципи, цілі, методи та напрями роботи з персоналом, формує підходи до залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників. У сучасній науці та практиці управління виділяють кілька типів кадрової політики залежно від різних критеріїв: рівня активності, ступеня відкритості, мети, ролі держави або особливостей управлінської

стратегії підприємства. Нижче розглянемо основні типи кадрової політики за найбільш поширеною класифікацією.

Перший критерій – ступінь активності кадрової політики. Відповідно до цього виділяють такі типи: активна, пасивна, реактивна та превентивна кадрова політика.

Активна кадрова політика передбачає стратегічне планування і випереджальне управління персоналом. Організація чітко усвідомлює свої потреби в кадрах як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вона активно формує кадровий резерв, вкладає кошти у розвиток працівників, формує привабливий імідж роботодавця, адаптує HR-стратегію до змін ринку праці. Такий тип політики характерний для компаній, що динамічно розвиваються, прагнуть до інновацій і мають довгострокову візію свого зростання.

Пасивна кадрова політика відображає відсутність чітко визначеного кадрового курсу. У такому випадку кадрові рішення приймаються ситуативно, без системного аналізу та прогнозування. Найчастіше така політика характерна для організацій з обмеженими ресурсами або для тих, хто не надає належного значення управлінню персоналом. Наслідком є зростання плинності кадрів, недостатня мотивація працівників, слабкий розвиток персоналу.

Реактивна кадрова політика реалізується в ситуаціях, коли організація змушена реагувати на вже наявні проблеми у сфері персоналу [3]. Наприклад, коли спостерігається масовий відтік кваліфікованих кадрів, тоді компанія терміново вживає заходів щодо підвищення заробітної плати чи умов праці. Основна відмінність реактивної політики полягає в тому, що вона орієнтована на вирішення проблем постфактум, а не на їх попередження.

Превентивна кадрова політика, навпаки, спрямована на попередження потенційних проблем. Вона базується на аналітичному підході, передбаченні ризиків і завчасному плануванні кадрових змін. Наприклад, компанія може

розробити програми перепідготовки для працівників у зв'язку з очікуваними технологічними змінами.

Другий важливий критерій – рівень відкритості організації до зовнішнього середовища. За цим параметром виділяють відкриту та закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика означає, що організація активно залучає нових працівників ззовні. Такий підхід дозволяє оновлювати колектив, вводити нові ідеї та підходи, використовувати досвід працівників з інших компаній. Водночас, відкрита політика може супроводжуватися певними ризиками, зокрема, недостатньою лояльністю нових працівників або труднощами адаптації.

Закрита кадрова політика базується на внутрішньому кадровому резерві. Перевага надається працівникам, які вже працюють в організації. Підвищення, переведення та заповнення вакантних посад здійснюється шляхом внутрішньої ротації. Цей підхід сприяє стабільності, мотивації працівників до розвитку, однак може призвести до кадрової стагнації, браку нових ідей та зниження конкурентоспроможності.

Також у науковій літературі зустрічається класифікація кадрової політики за ступенем централізації прийняття рішень, де розрізняють централізовану, децентралізовану та змішану кадрову політику. Централізована політика характерна для великих корпорацій або державного сектора, де всі кадрові рішення приймаються вищим керівництвом [1]. Децентралізована ж надає більше автономії підрозділам чи філіям. Змішаний варіант поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним менеджментом.

Ще один підхід до класифікації – це орієнтація кадрової політики на цілі управління персоналом. Тут виділяють утримувальну, розвивальну, адаптивну та інноваційну кадрову політику. Утримувальна зосереджена на збереженні існуючих кадрів і стабільності колективу. Розвивальна спрямована на постійне навчання, підвищення кваліфікації та професійне зростання працівників.

Адаптивна орієнтована на швидке пристосування персоналу до зовнішніх і внутрішніх змін. Інноваційна передбачає активне впровадження нових технологій управління персоналом, цифрових рішень та нових форм організації праці.

Таким чином, кадрова політика підприємства є багатогранним явищем, що включає різноманітні підходи, залежно від стратегічних цілей, внутрішніх ресурсів, ринкових умов та управлінської культури. Грамотне визначення типу кадрової політики та її послідовна реалізація дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити стійкий розвиток організації та зміцнити її конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПОЛОЖЕНЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія заснована у 2001 році, компанія з перших років діяльності почала впроваджувати стандарти сервісу, орієнтовані на міжнародну практику, прагнучи задовольнити нагальні потреби в швидкій і надійній доставці документів, вантажів і посилок. На початку своєї діяльності «Нова Пошта» функціонувала у ринкових умовах, де логістичні послуги не мали усталеного формату, а доставка здійснювалася фрагментарно. Відтак, зосередженість на простоті, доступності та ефективності дозволила компанії здобути стратегічну нішу та сформувати впізнаваний бренд [3333].

Починаючи з 2005 року, «Нова Пошта» демонструє динамічне розширення географії діяльності, що супроводжується формуванням регіональних центрів, модернізацією логістичних процесів і активним розвитком клієнтської бази. У 2007–2008 роках компанія досягає рівня прибутковості, активно інтегруючи B2B-сегмент, удосконалюючи модель операційного управління. Період 2009–2011 років позначений стрімким зростанням мережі відділень та впровадженням нових форматів обслуговування, що дозволило «Новій Пошті» закріпити статус лідера на національному ринку експрес-доставки.

У наступні роки компанія здійснила цифрову трансформацію сервісу, започаткувавши мобільні додатки, автоматизовані пункти обслуговування, IT-рішення для бізнесу та CRM-системи, що дозволяють клієнтам контролювати доставку в режимі реального часу. Це стало передумовою для розширення асортименту логістичних продуктів, виходу на міжнародні ринки та посилення позицій в електронній комерції. У 2017–2020 роках в межах реалізації «Стратегії-2020» компанія активізувала інвестиції у розвиток інфраструктури, логістичних терміналів, цифрових платформ та сервісів «останньої милі». У

складних умовах 2022 року «Нова Пошта» довела свою соціальну та інституційну спроможність, ставши гуманітарним оператором у критичних регіонах, забезпечивши безперебійну доставку допомоги в умовах воєнного стану.

Станом на 2024 рік компанія утримує лідерські позиції в Україні за кількістю відділень, поштоматів та кількістю оброблених відправлень. Інфраструктура налічує понад 37 тисяч точок обслуговування, понад 13 тисяч відділень і понад 24 тисячі поштоматів. Штат працівників перевищує 30 тисяч осіб. Компанія активно реалізує капітальні проекти з відкриття інноваційних логістичних комплексів, автоматизованих центрів обробки вантажів, впроваджує технології сканування, сортування та дистанційного контролю за доставкою.

Економічна модель ТОВ «Нова Пошта» базується на диверсифікації послуг. Основними напрямками виступають експрес-доставка, поштово-кур'єрське обслуговування, логістичне забезпечення електронної комерції, міжнародна доставка та логістика для бізнесу. Компанія працює з приватними, корпоративними й державними клієнтами, забезпечуючи повний логістичний цикл: від пакування та зберігання до транспортування та адресного вручення. Наявність власних вантажних терміналів, автопарку, ІТ-інфраструктури та партнерських каналів у Європі забезпечує оперативність, контроль якості та масштабованість сервісу.

Структура економічної діяльності компанії визначається широким спектром зареєстрованих КВЕДів, що охоплюють як основні логістичні напрями (інша поштова та кур'єрська діяльність, допоміжна діяльність у сфері транспорту, складське господарство, вантажний автомобільний транспорт), так і суміжні сфери, зокрема консалтинг, страхування, рекламну діяльність, роздрібну торгівлю, освітні та медичні послуги [3333]. Такий функціональний спектр забезпечує не лише економічну гнучкість, а й адаптивність до змін ринку та зміну споживчих запитів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є багаторівневою, функціонально диференційованою та орієнтованою на забезпечення високої операційної ефективності, гнучкості управлінських рішень і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Її структура сформована відповідно до принципів сучасного корпоративного управління та відображає розподіл функцій, відповідальності й підпорядкованості між ключовими управлінськими ланками. Центральним елементом структури виступає Генеральний директор, підпорядкований Наглядовій раді, яка виконує контрольні й стратегічно-наглядові функції. Генеральному директорові підзвітна Виконавча дирекція, що координує діяльність керівників функціональних підрозділів та забезпечує реалізацію стратегічних рішень.

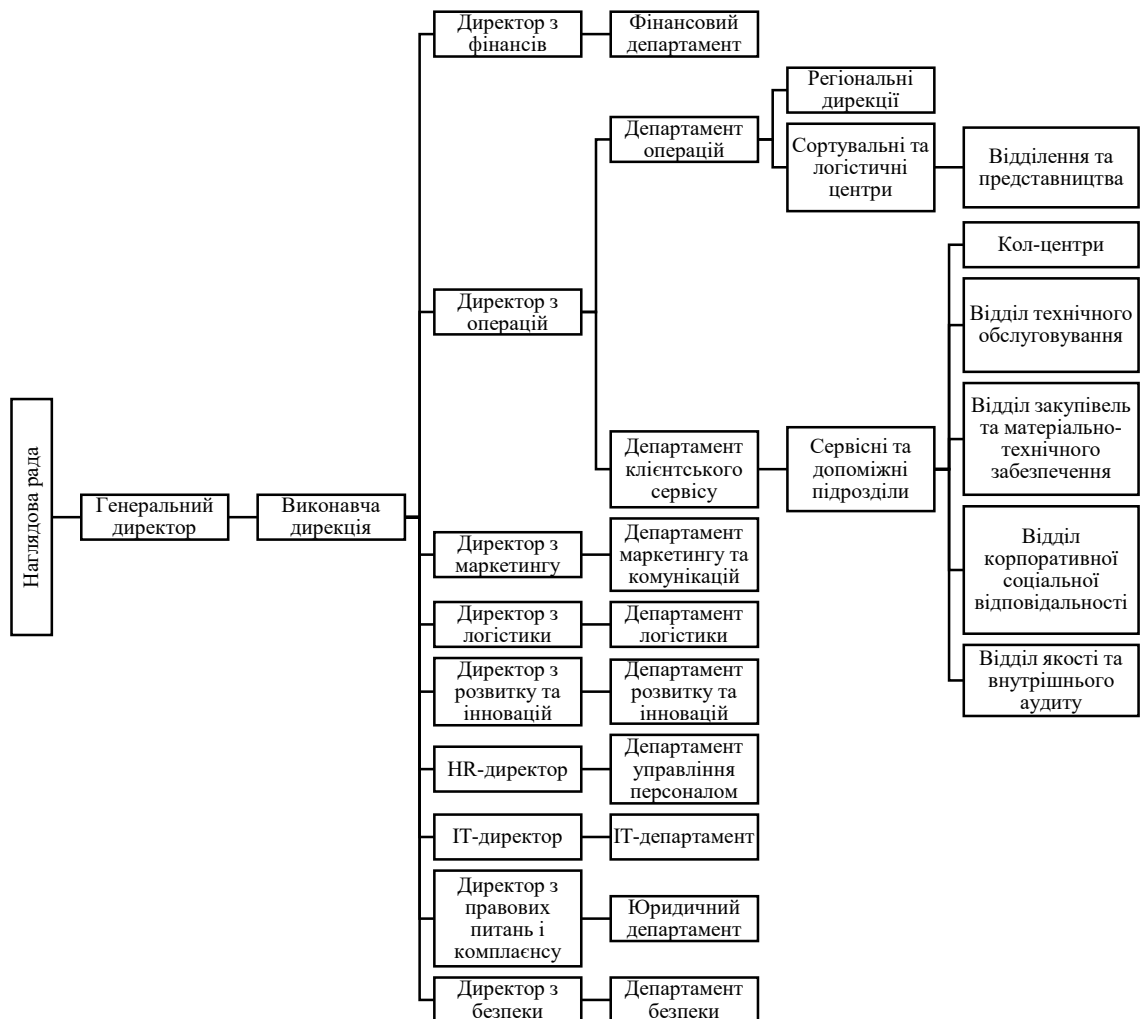


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

У структурі ТОВ «Нова Пошта» виокремлено низку ключових функціональних напрямів, кожен із яких очолює відповідний директор. Напрямок фінансів представлений Директором з фінансів, до компетенції якого належить управління фінансовим департаментом, розробка бюджетної політики, фінансовий моніторинг і планування. Директор з операцій координує діяльність операційного департаменту, до складу якого входять регіональні дирекції, сортувальні та логістичні центри, відділення та представництва, що забезпечують фізичну доставку відправлень та роботу мережі обслуговування. Крім того, під його керівництвом функціонує департамент клієнтського сервісу, у межах якого діють сервісні й допоміжні підрозділи, включаючи кол-центри, відділ технічного обслуговування, відділ закупівель і матеріально-технічного забезпечення, відділ корпоративної соціальної відповідальності та підрозділ внутрішнього аудиту та контролю якості.

2.2. Положення кадрової політики підприємства

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» є системою стратегічних і тактичних підходів до управління персоналом, яка спрямована на формування високопрофесійного, мотивованого, лояльного та ефективного колективу, здатного забезпечити реалізацію корпоративної стратегії підприємства та підтримку його лідерських позицій на ринку логістичних послуг України. Вона є важливою складовою загальної системи управління компанією та визначає ключові принципи, норми, правила та механізми взаємодії роботодавця з працівниками на всіх етапах трудових відносин - від підбору кадрів до завершення співпраці. Положення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» базується на дотриманні чинного трудового законодавства України, корпоративних стандартів компанії, а також принципів соціальної

відповідальності, відкритості, поваги до особистості та розвитку людського капіталу [3333].

Одним із головних положень кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» є формування та підтримка ефективної кадрової структури, яка відповідає сучасним вимогам логістичної галузі, технологічному рівню підприємства та очікуванням клієнтів. Компанія постійно аналізує потребу в персоналі, проводить оцінку кадрового потенціалу, оптимізує чисельність і структуру штату відповідно до обсягів і специфіки діяльності, а також впроваджує сучасні цифрові інструменти для управління трудовими ресурсами.

Наступним ключовим положенням кадрової політики є системний підхід до підбору, відбору та найму персоналу. Усі етапи рекрутингу в ТОВ «Нова Пошта» побудовані на принципах прозорості, рівності можливостей та професійної об'єктивності. Компанія застосовує як традиційні методи добору (аналіз резюме, інтерв'ю, тестування), так і сучасні підходи - зокрема, онлайн-оцінювання, використання спеціалізованого HR-програмного забезпечення, аналіз soft skills і корпоративної сумісності. Особлива увага приділяється підбору працівників на керівні посади, де додатково враховується управлінський потенціал, стратегічне мислення та здатність працювати в умовах динамічного середовища.

Важливим аспектом кадрової політики підприємства є адаптація нових працівників. У ТОВ «Нова Пошта» діє ефективна система адаптаційних програм, яка дозволяє новачкам швидко інтегруватися в команду, засвоїти корпоративні стандарти, ознайомитися з функціональними обов'язками, правилами безпеки та етичного кодексу. На період адаптації за працівником закріплюється наставник або відповідальна особа, що супроводжує його професійне входження в колектив.

Одним із центральних положень кадрової політики компанії є професійний розвиток і навчання персоналу. ТОВ «Нова Пошта» інвестує значні ресурси в розвиток людського капіталу, створюючи внутрішню корпоративну систему навчання, яка охоплює всі рівні працівників - від

оператора терміналу до керівника філії. В компанії реалізуються програми підвищення кваліфікації, лідерські школи, тренінги з клієнтського сервісу, навчальні онлайн-платформи, корпоративна бібліотека та система внутрішнього наставництва. Освітня політика орієнтована не лише на професійне зростання, а й на розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, робота в команді, управління часом тощо.

У межах кадрової політики передбачено також регулярну оцінку результатів діяльності працівників. У ТОВ «Нова Пошта» функціонує система періодичного оцінювання персоналу, що ґрунтується на принципах прозорості, зворотного зв'язку, об'єктивності та узгодження цілей. Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень щодо кар'єрного зростання, коригування функціональних обов'язків, формування індивідуальних планів розвитку або мотиваційних пакетів [3333].

Не менш важливим положенням є ефективна система мотивації та стимулювання працівників, яка в ТОВ «Нова Пошта» охоплює як матеріальні, так і нематеріальні компоненти. Матеріальна мотивація представлена конкурентоспроможною заробітною платою, системою преміювання за результатами роботи, бонусними програмами, оплатою понаднормових та нічних змін. Серед нематеріальних стимулів - визнання досягнень, корпоративні нагороди, участь у внутрішніх конкурсах, кар'єрне зростання, навчальні можливості, гнучкий графік роботи (для певних категорій працівників) та позитивна атмосфера в колективі.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» включає також положення щодо управління кар'єрою та формування кадрового резерву. В компанії систематично проводиться виявлення талановитих працівників, які мають потенціал до управлінського зростання, і для них розробляються індивідуальні плани розвитку. Формується кадровий резерв для ключових посад, проводиться підготовка майбутніх керівників з урахуванням стратегічних потреб компанії.

Окремо слід згадати положення, що стосуються дотримання трудової дисципліни та вирішення конфліктів у колективі. У ТОВ «Нова Пошта» діє Кодекс корпоративної етики, а також внутрішні регламенти, що встановлюють правила поведінки, норми комунікації, механізми попередження та врегулювання конфліктів, у тому числі за участю HR-відділу. Особлива увага приділяється створенню безпечного, інклюзивного та недискримінаційного середовища, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал незалежно від статі, віку, раси чи соціального статусу.

Ще одним важливим положенням кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» є процедури звільнення працівників. У компанії дотримуються етичних принципів при завершенні трудових відносин, працівникам пропонують участь у exit-interview для отримання зворотного зв'язку, а також надається можливість повернення в компанію в майбутньому у разі позитивного досвіду співпраці.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» є цілісною, структурованою та орієнтованою на довгостроковий розвиток як самої компанії, так і кожного її працівника. Вона поєднує в собі сучасні HR-практики, соціальну відповідальність та стратегічне бачення, забезпечуючи стабільність, відкритість і професіоналізм у сфері управління персоналом. Така кадрова політика дозволяє ТОВ «Нова Пошта» не лише зберігати лідерство на ринку логістики, а й формувати позитивний імідж роботодавця, що сприяє залученню та утриманню найкращих талантів на ринку праці.

2.3. Система управління персоналом

У структурі управління персоналом спостерігається тісна інтеграція HR-стратегії з ключовими бізнес-цілями компанії, що виражається у кадровому забезпеченні розширення логістичної мережі, підтримці діджиталізації операцій, впровадженні корпоративної моделі навчання та орієнтації на

створення внутрішнього кадрового резерву. Значні інвестиції у забезпечення безпеки працівників, психоемоційну підтримку, медичне страхування та впровадження політик корпоративного благополуччя в умовах воєнного стану створюють додану вартість для внутрішнього бренду роботодавця, підвищують рівень лояльності працівників та зміцнюють стійкість кадрової системи в довгостроковій перспективі. Розвинена система HR-аналітики, внутрішніх корпоративних академій і програм підвищення кваліфікації дозволяє не лише формувати резерв управлінських кадрів, але й забезпечувати гнучку реакцію на кадрові потреби в умовах зростання чи реструктуризації, що є важливим елементом адаптивного управління.

Таблиця 2.1.

SWOT-матриця кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Чітка інтеграція HR-стратегії з бізнес-цілями (розвиток мережі, диджиталізація). – Інвестиції у безпеку та well-being під час війни. – Розвинена внутрішня система навчання та HR-аналітики.	– Плинність кадрів still $\geq 25\%$, що перевищує глобальний бенчмарк для СЕР-галузі ($\approx 18\%$). – Висока частка молоді (<30 р.) спричиняє дефіцит досвідчених лінійних менеджерів. – Конкуренція на ринку IT-талантів загрожує утриманню digital-команди.
Можливості	Загрози
– Програми EBRD дозволяють масштабувати соціальні ініціативи й підвищувати репутацію роботодавця. – Розширення європейської мережі відкриває доступ до міжнародного кадрового резерву.	– Ескалація бойових дій - ризик для життя персоналу та сталої логістики. – Відтік робочої сили за кордон і демографічне старіння українського ринку праці.

Джерело: розроблено автором

Разом із тим, кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» має низку слабких сторін, які потребують подальшої трансформації. Показник плинності кадрів на рівні 25 % у 2024 році, попри позитивну динаміку скорочення, все ще перевищує середньогалузеві міжнародні орієнтири для СЕР-сектору, де

бенчмарк плинності не перевищує 18 %. Це свідчить про наявність системних викликів, пов'язаних із адаптацією нових працівників, навантаженням на лінійні ланки, нерівномірною структурою кадрового зростання, а також можливою нестачею ефективних механізмів персонального супроводу та внутрішньої кар'єрної мобільності. Крім того, висока частка молоді у віковій структурі компанії, яка у 2024 році становить 45 %, створює певні ризики щодо балансу досвіду в управлінському контурі, обмежує кадрову стійкість у лінійних підрозділах і формує потребу у розширенні систем наставництва. Особливо актуальною проблемою залишається конкуренція за ІТ-таланти, яка загрожує не лише утриманню ключових співробітників у сфері автоматизації, кібербезпеки та аналітики даних, але й уповільнює реалізацію стратегічних проєктів цифрової трансформації, що є критично важливими для довгострокової конкурентоспроможності логістичних сервісів компанії.

У площині стратегічних можливостей кадрової політики компанії виокремлюються програми міжнародної підтримки, зокрема ініціативи Європейського банку реконструкції та розвитку, які відкривають перспективи масштабування соціальних проєктів, зміцнення бренду відповідального роботодавця та інтеграції ESG-принципів у внутрішні HR-практики. Враховуючи соціально відповідальну місію компанії у контексті гуманітарної логістики, така інтеграція дозволяє підвищити репутаційну капіталізацію та залучати нові джерела підтримки [3333]. Активне розширення європейської мережі відділень відкриває доступ до міжнародного кадрового резерву, створюючи умови для транснаціонального обміну досвідом, запозичення передових практик управління та формування нових профілів зайнятості для українських фахівців, що особливо важливо в умовах еміграції кваліфікованої робочої сили.

Попри це, на кадрову політику ТОВ «Нова Пошта» продовжують впливати низка загроз зовнішнього середовища. Серед них - ризики ескалації воєнних дій, які створюють прямі загрози для життя персоналу, порушують логістичні ланцюги, ускладнюють планування робочих графіків у небезпечних

регіонах, а також знижують передбачуваність кадрового планування. Додатковим чинником негативного впливу є демографічне старіння ринку праці в Україні та еміграція робочої сили за кордон, що посилює конкуренцію за кваліфікованих працівників, особливо у виробничо-логістичних спеціальностях. Це вимагає від компанії реалізації адаптивних стратегій формування та збереження кадрового потенціалу, включно з активізацією регіональних рекрутингових програм, партнерства з освітніми закладами, а також розвитком внутрішніх соціальних ліфтів і механізмів горизонтальної мобільності в межах корпоративної структури.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» поєднує високий рівень внутрішньої організації з необхідністю реагування на складні виклики зовнішнього середовища. Успішність її реалізації значною мірою залежить від здатності компанії посилити інституціональну гнучкість, забезпечити мотиваційно-орієнтоване управління персоналом, впроваджувати сучасні моделі лідерства, масштабувати політику соціального партнерства, поглиблювати програми розвитку персоналу та підвищення кваліфікації, а також формувати стабільну внутрішню культуру, що підтримує довгострокове кадрове утримання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Системний підхід до оцінки кадрової політики показав високий рівень її інтеграції з бізнес-цілями компанії, зокрема у напрямі підтримки діджиталізації, безпеки персоналу, формування культури неперервного навчання та розвитку внутрішньої академії. У компанії існує активна HR-аналітика, яка дозволяє точно відстежувати ключові показники ефективності персоналу та приймати обґрунтовані рішення щодо планування зайнятості. Проте було виявлено кілька критичних обмежень: стабільно високий рівень плинності персоналу (25 %), дисбаланс вікової структури, що призводить до дефіциту досвідчених управлінців у лінійних підрозділах, а також вразливість IT-сегменту до зовнішнього рекрутингового тиску, що негативно впливає на здатність компанії утримувати ключових цифрових фахівців [30]. Крім того, чинники зовнішнього середовища, зокрема ризики повномасштабної ескалації воєнних дій, зростання внутрішньої міграції населення, еміграційні тенденції на ринку праці та старіння трудового потенціалу країни, зумовлюють потребу в адаптивній та системно продуманій трансформації кадрової політики.

У цьому контексті запропоновані напрями покращення кадрової політики базуються на концепції поєднання внутрішньої стабілізації з екстернальним розвитком, де особливе значення надається здатності HR-системи до швидкої реакції на зміни в ринкових та соціально-економічних умовах. Ключова стратегічна мета полягає у переході від традиційної реактивної моделі управління персоналом до проактивної моделі HR-партнерства, яка дозволить не лише усунути виявлені структурні слабкості, але й максимально реалізувати зовнішні можливості, такі як підтримка з боку Європейського банку реконструкції та розвитку, відкриття доступу до грантів, розширення присутності компанії на європейському ринку, а також використання потенціалу міжнародного кадрового резерву. Цей підхід

передбачає шість взаємопов'язаних векторів трансформації: стабілізацію кадрового складу, формування вікової та управлінської збалансованості, укріплення IT-компетенцій, масштабування ESG-ініціатив, розширення транснаціонального кадрового резерву та запровадження HR-risk-management у контексті воєнних викликів.

Стабілізація кадрового складу визначена як пріоритетна умова забезпечення сталого розвитку компанії, що має бути досягнута шляхом реалізації програми «Retention 360°». Вона включає систематичну адаптацію нових працівників, ефективне наставництво, індивідуальні плани кар'єрного зростання, стимулювання внутрішніх переміщень у межах організації. Метою є зниження показника плинності до рівня галузевого бенчмарку - не вище 18 % до кінця 2026 року, що дозволить зменшити витрати на підбір персоналу та втрати організаційної ефективності. Збалансування вікової структури, зокрема шляхом впровадження програми «Silver Leaders», орієнтованої на залучення досвідчених фахівців віком 40+, забезпечить розширення управлінського потенціалу, сприятиме формуванню стабільного мікроклімату у підрозділах та активному обміну досвідом. Очікуваний результат - досягнення не менше 20 % частки таких менеджерів у лінійних структурах компанії у період з 2025 до 2027 року.

Укріплення IT-ядра розглядатиметься як інвестиційний пріоритет, особливо в умовах глобальної конкуренції за цифрові таланти. Запровадження комплексної системи нематеріального та матеріального стимулювання «Total Rewards for Tech» у поєднанні з R&D-грантами має не лише підвищити eNPS digital-команди до рівня +50, а й зменшити плинність таких працівників до менш ніж 10 % до кінця 2025 року. Упровадження нових форматів гібридної зайнятості, індивідуалізованих кар'єрних треків та участі у міжнародних технологічних проєктах має стати додатковим чинником лояльності цифрового персоналу. Масштабування ESG-компоненту через залучення зовнішнього фінансування, зокрема у вигляді грантів EBRD, дозволить суттєво підвищити рівень соціального захисту працівників. Очікується, що протягом 2025–2027

років буде реалізовано комплекс заходів у сфері психологічного консультування, медичної підтримки, тренінгів з емоційної стійкості, що охоплять 100 % персоналу. Планується залучити не менше 5 млн євро на підтримку відповідних програм у сфері well-being і стійкої зайнятості.

Окремий напрям - формування транснаціонального кадрового резерву - має на меті подолання наслідків демографічної кризи та еміграційного відтоку. Проект «Nova Talent Hub EU» передбачає створення стратегічного кадрового пулу з понад 500 кандидатів у ключових країнах Європейського Союзу, зокрема у Польщі, Німеччині та Румунії, де присутня логістична інфраструктура компанії. У межах цієї ініціативи також заплановано проведення щонайменше 50 міжнародних ротацій працівників на рік, що сприятиме обміну досвідом, інтеграції HR-систем і підвищенню мобільності персоналу. Нарешті, підвищення здатності HR-системи до реагування в умовах надзвичайних ситуацій передбачає впровадження цифрового модуля «Security HR-Analytics» у корпоративний BI-портал. Цей інструмент дасть змогу забезпечити оперативне моделювання ризиків, автоматичне оповіщення персоналу у зоні небезпеки та прийняття управлінських рішень із максимальним часом відгуку до 24 годин по всій мережі компанії. Інтеграція такої функціональності посилить загальну стійкість кадрової системи у кризових умовах.

Запропоновані напрями покращення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» дозволяють перевести виявлені структурні слабкості у конкретні трансформаційні цілі, водночас мобілізуючи потенціал зовнішніх можливостей для підвищення стійкості, гнучкості та інноваційної спроможності HR-системи. Забезпечення безперервності, системності та відповідності довгостроковим цілям розвитку компанії виступає базовою передумовою ефективної імплементації нових стратегій управління персоналом, орієнтованих на збереження людського капіталу як головного ресурсу стійкого зростання компанії у динамічному зовнішньому середовищі.

Вдосконалення системи мотивації та оцінки працівників ТОВ «Нова Пошта» розглядається як один із ключових напрямів трансформації управління людськими ресурсами в умовах динамічного розвитку компанії, цифровізації операцій та зміни профілю працівників. В сучасних умовах ефективне управління результативністю потребує впровадження концептуально нових підходів, які поєднують стратегічне планування, аналітичну обґрунтованість рішень, індивідуалізацію стимулювання та безперервність зворотного зв'язку.

На рівні стратегічної інтеграції в ТОВ «Нова Пошта» формується модель, що базується на зв'язку між системами OKR (Objectives and Key Results), KPI (Key Performance Indicators) та комплексом винагород. Така декомпозиція цілей передбачає чітку структурування очікуваних результатів від працівників, де загальноорганізаційні пріоритети трансформуються в індивідуальні операційні цілі [1]. Досягнення ключових показників результативності закладає підґрунтя для нарахування грошових бонусів, а також використання нематеріальних форм визнання, які є важливими елементами мотивації, особливо у висококонкурентному середовищі цифрових професій.

Інноваційність системи мотивації полягає також у переході від традиційної форми щорічної оцінки результатів праці до моделі Continuous Performance Management. У рамках цього підходу запроваджуються регулярні щоквартальні check-ins між працівником і безпосереднім керівником, які дозволяють не лише коригувати цілі відповідно до зміни пріоритетів, а й оперативно фіксувати досягнення, давати конструктивний зворотний зв'язок та підтримувати високий рівень залученості персоналу. Така модель особливо релевантна для молодих команд, орієнтованих на гнучкість, швидкість зворотного зв'язку та розвиток персональної відповідальності.

Комплексна система винагород, яка розгортається в межах стратегії Total Rewards, відображає потребу в багатокомпонентному підході до стимулювання. Окрім безпосередніх грошових виплат, система включає

модульні пільги, адаптовані до потреб конкретних груп працівників. Це, зокрема, можливість гібридної форми зайнятості, доступ до програм well-being, внутрішнє навчання та зовнішні освітні ініціативи, участь у розробці інноваційних проєктів. Такий формат мотивації є надзвичайно актуальним для digital-команд, які очікують не лише фінансових винагород, а й кар'єрних можливостей, персоналізованих підходів до розвитку та балансу між роботою і особистим життям.

Особлива увага приділяється забезпеченню прозорості, об'єктивності та справедливості процесу оцінки. У межах data-driven підходу активно використовуються можливості HR-аналітики, зокрема BI-дашборди, що дозволяють на основі зібраних даних оперативно аналізувати ефективність працівників, виявляти потенційні ризики плинності та формувати індивідуальні рекомендації щодо стимулювання. Важливим інструментом об'єктивізації є також запровадження механізму 360-градусного зворотного зв'язку, що дозволяє формувати повноцінну картину взаємодії працівника в команді. Прозорість алгоритму оцінювання є запорукою зниження ризику flight-risk серед вискоєфективних співробітників та формування довіри до HR-процесів загалом.

Архітектура нової системи формує цілісну рамку мотивації та оцінювання працівників, яка починається з каскадного впровадження OKR-дерева: від корпоративного рівня через філіальну мережу до індивідуальних працівників. Така цільова структура замінює фрагментарну систему фінансових KPI, що раніше домінувала в окремих департаментах, і забезпечує автоматизовану синхронізацію через HRIS. Очікуваний ефект - зростання командної згуртованості, прозорість і узгодженість цілей між підрозділами, підвищення залученості [31].

У контексті оцінювання результативності пропонується замість традиційного річного оцінювання (annual appraisal) впровадити модель Continuous Performance Management, що передбачає щоквартальні зустрічі для перевірки прогресу, піврічні заходи типу «Growth Day» для виявлення

потенціалу працівника, а також механізм 360-градусного зворотного зв'язку для лідерських позицій. Такий підхід дозволяє досягти зниження плинності кадрів до рівня 18 % і вище задекларованого в аналітиці eNPS, що свідчить про зростання внутрішньої мотивації та задоволеності персоналу.

Фінансова мотивація зазнає змін через введення гнучкішої структури: 70% фіксованої частки, 20% - квартальні бонуси, прив'язані до досягнення OKR, та 10% - «spot awards» за ініціативи й особливі досягнення, реалізовані через цифрові платформи. Для IT- та R&D-команд створено мотиваційний інструмент «Nova Phantom Shares», що дозволяє учасникам отримувати частку від успішності інноваційних проєктів. Очікуваний ефект - зменшення плинності цифрових працівників до < 10% та підвищення конкурентоспроможності компанії в боротьбі за таланти.

Нематеріальні стимули формуються через гнучке меню «Total Rewards Menu», що містить такі елементи, як навчальні ваучери, гнучкі графіки, оплачувані волонтерські дні, а також ініціативи з охорони психічного здоров'я. Цей підхід має на меті не лише підвищити залученість молодих співробітників, а й забезпечити інклюзивне середовище для фахівців віком 40+, що відповідає стратегії вікової збалансованості компанії.

Кар'єрний розвиток формалізується через програму «Nova Pathways», яка окреслює послідовні треки просування - від молодших позицій до рівня керівника змін і менеджера. У межах цієї ініціативи запроваджується менторська програма «Silver Leaders», орієнтована на залучення фахівців з досвідом, зокрема ветеранів, до наставництва молодших працівників. Це сприятиме балансуванню вікової структури та створенню управлінського резерву з високим рівнем компетентності [30].

HR-аналітика консолідується в єдиному BI-порталі «HR Insight», який дозволяє в реальному часі аналізувати ризики плинності персоналу (flight-risk-score), рівень справедливості винагород (pay-equity index), а також ефективність досягнення цілей через OKR-dashboard. Це забезпечує не лише аналітичну підтримку прийняття рішень, але й відповідність сучасним

вимогам ESG-звітності та оперативну реакцію на управлінські ризики в межах 24 годин.

Інструментарій реалізації нової моделі базується на сучасному digital stack, зокрема SAP SuccessFactors і Microsoft Viva Goals - для управління OKR, Power BI - для візуалізації HR-аналітики, та платформ Bonusly або Fond - для реалізації програми «spot awards». Інноваційний формат комунікації між керівником і працівником «5-5-5» дозволяє кожні п'ять тижнів синхронізувати цілі, бар'єри та розвиткові ідеї, що значно скорочує управлінський лаг та посилює адаптивність кадрової політики.

Додатковим компонентом є запровадження механізму «Total Rewards Statement», який через мобільний додаток NovaPeople демонструє кожному працівникові грошовий і негрошовий обсяг його персонального пакета мотивації, підвищуючи довіру до системи винагород та прозорість HR-процесів. Програма «Silver Leaders» інтегрує рекрутинг управлінців 40+ у логістичні підрозділи, їх інтенсивну підготовку з цифрових технологій та формування тандемів із молодшими лідерами, що забезпечує двосторонню передачу знань. Нарешті, програма «Tech Innovators» передбачає надання міні-грантів до 50 тис. грн для реалізації інноваційних проєктів з автоматизації, що супроводжуються публічними захистами (pitch-day) та системою преміювання у phantom-shares.

Система показників контролю включає п'ять стратегічно значущих індикаторів: загальну плинність кадрів, плинність серед digital-команд, індекс eNPS (employee Net Promoter Score), частку менеджерів віком 40+ у лінійних підрозділах та охоплення працівників системою персоналізованої звітності Total Rewards Statement. Базові значення цих показників, зафіксовані у 2024 році, відображають початкову точку трансформації: 25 % загальної плинності, 15 % плинності у цифровому ядрі, +38 за eNPS, 15 % менеджерів віком 40+ та нульове охоплення Total Rewards Statement. До 2026 року компанія планує знизити загальну плинність до 20 %, digital-плинність - до 12 %, підвищити eNPS до +45, а частку досвідчених керівників - до 18 %. До кінця 2027 року

цільовими значеннями визначено досягнення ≤ 18 % плинності, < 10 % плинності цифрових працівників, $eNPS \geq +50$, 20 % частки керівників 40+ та повне (100 %) охоплення системою Total Rewards Statement.

Ці цілі інтегруються в дорожню карту реалізації, що передбачає чітке послідовне впровадження заходів у часових межах. У третьому кварталі 2025 року заплановано запуск пілотного етапу у трьох ключових регіональних сортувальних хабах, де апробуватимуться інструменти «Retention 360°», каскадування OKR та методика комунікації «5-5-5». Перший етап дасть змогу верифікувати ефективність нових підходів у контрольованому середовищі, з урахуванням специфіки логістичних підрозділів. У першому кварталі 2026 року відбудеться масштабування пілотної моделі на всю логістичну мережу компанії та запуск ініціатив «Nova Pathways» і «Silver Leaders», що мають на меті формування кар'єрних треків і збалансовану передачу управлінського досвіду. До кінця четвертого кварталу 2026 року планується інтеграція аналітичного порталу HR Insight, автоматизація надання Total Rewards Statement через мобільний додаток та здійснення аудиту системи оплати на відповідність принципам pay-equity. Завершальним етапом стане оцінка ефективності всієї системи мотивації у 2027 році та проходження сертифікації за міжнародним стандартом Investors in People (рівень Silver), що підтвердить якість HR-управління та дозволить зміцнити репутацію ТОВ «Нова Пошта» як роботодавця світового рівня.

Таким чином, синергія між системою вимірюваних цілей і етапністю реалізації дозволяє забезпечити не лише внутрішню ефективність, а й зовнішню валідацію вдосконаленої системи мотивації та оцінки персоналу. Це сприяє підвищенню стійкості організації, покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом, а також формуванню культури результативності, що базується на справедливості, прозорості та стратегічному партнерстві.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було досліджено сутність і значення кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємств. Теоретичний аналіз показав, що кадрова політика є стратегічним інструментом управління персоналом, спрямованим на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. Вона визначає не лише напрями підбору, навчання і мотивації працівників, а й забезпечує інтеграцію кадрових процесів з довгостроковими цілями організації. У науковій літературі кадрову політику трактують як систему принципів, методів і заходів, які охоплюють увесь колектив підприємства, створюючи умови для адаптації до економічних криз, глобальних змін ринку праці та суспільних викликів.

Було встановлено, що кадрова політика може набувати різних типів залежно від рівня активності, ступеня відкритості та стратегічних орієнтирів підприємства. Зокрема, виділяють активну, пасивну, реактивну та превентивну політику, а також утримувальну, адаптивну, розвивальну та інноваційну. Така багатовимірність підходів дозволяє організаціям обирати оптимальну модель управління персоналом, яка відповідає їхнім ресурсам і зовнішнім умовам. Теоретичні положення доводять, що ефективна кадрова політика має поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю у реагуванні на виклики, зокрема цифровізацію, демографічні зрушення та соціально-політичні ризики.

Практична частина дослідження була присвячена аналізу кадрової політики ТОВ «Нова Пошта». Компанія демонструє високий рівень інтеграції HR-стратегії з бізнес-цілями, зокрема у напрямі диджиталізації, розширення логістичної мережі, розвитку внутрішніх програм навчання та формування корпоративної культури. Значні ресурси інвестуються у безпеку працівників, програми well-being та медичне страхування, що підвищує рівень лояльності

персоналу. Особливу увагу приділено HR-аналітиці, створенню кадрового резерву та підтримці професійного зростання співробітників.

Разом із тим, аналіз виявив низку проблем: високий рівень плинності кадрів (близько 25 %), дисбаланс вікової структури, дефіцит досвідчених управлінців у лінійних підрозділах та значну конкуренцію за IT-фахівців. Крім того, зовнішні чинники - ескалація воєнних дій, еміграційні процеси та демографічне старіння - створюють ризики для довгострокової стабільності кадрової системи. Це обумовлює потребу в подальшій трансформації HR-політики, орієнтованій на адаптивність і гнучкість.

На основі проведеного дослідження сформульовано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Нова Пошта»:

- зниження рівня плинності персоналу за рахунок комплексної програми мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули;
- розвиток системи кар'єрного планування та внутрішніх кадрових резервів для подолання дефіциту управлінців;
- посилення політики утримання цифрових спеціалістів шляхом індивідуалізованих кар'єрних треків, гнучких форматів зайнятості та участі у міжнародних проєктах;
- розширення ESG-ініціатив і програм соціальної відповідальності для підвищення репутації роботодавця на внутрішньому й зовнішньому ринках праці;
- адаптація HR-процесів до умов воєнного часу через підвищення безпеки, психологічної підтримки та соціального захисту персоналу.

Таким чином, у роботі досягнуто поставлених завдань: розкрито сутність кадрової політики, класифіковано її типи, проаналізовано HR-стратегію ТОВ «Нова Пошта», виявлено сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики. Практичні рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення

конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронов В. А., Крюков О. І., Шведун В. О. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій. Модуль І. Х. : НУЦЗУ, 2016. 46 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/336411294_KADROVA_POLITIKA_I_DERZAVNA_SLUZBA
2. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
3. Воржакова Ю. П., Поліщук К. О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. ECONOMICS: time realities. 2023. Т. 67, № 3. С. 21–31. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.3>
4. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. Молодий вчений. 2015. № 12 (27). С. 159–164. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/35.pdf>
5. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості / С. П. Білоус та ін. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 23. С. 182–186.
6. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. Elib LNTU. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Стрижеус%20Л.В/other/tema_3_up.pdf
7. Кадрова політика підприємства. Економіка. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sites.google.com/kramatvpu14.ukr.education/galuz/тема-5-кадри-підприємства-і-продуктивність-праці/5-3-кадрова-політика-підприємства>

8. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держ. ком. України з питань техн. регулювання та спожив. політики від 28.07.2010 № 327. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
9. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 2 трав. 2025 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
10. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. Т. 35. С. 61–68. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.11>
11. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР . 2023. 24 груд. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>
12. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. 2025. 1 січ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
13. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. 2024. 19 груд. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
14. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23.09.1999 № 1105-XIV. 2025. 8 трав. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
15. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. 2025. 2 трав. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
16. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 07.12.2017 № 2229-VIII. 2024. 19 груд. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text>

17. Про зовнішню трудову міграцію : Закон України від 05.11.2015 № 761-VIII. 2023. 14 жовт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19#Text>

18. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. 2022. 11 груд. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

19. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. 2025. 9 квіт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

20. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : Постанова Каб. Міністрів України від 30.08.2002 № 1298. 2025. 8 трав. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-п#Text>

21. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. 2024. 24 серп. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

22. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX . 2023. 24 груд. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

23. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. 2025. 2 трав. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

24. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII. 2025. 1 січ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

25. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. 2025. 4 квіт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

26. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. 2024. 13 лист. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text>

27. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. 2025. 5 берез. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>

28. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-ІІІ. 2021. 1 серп. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

29. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. 2024. 26 груд. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>

30. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). 2024. № 14. С. 105–114. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>

31. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. Вісник ЗДТУ. 2022. № 6 (64). С. 105–110. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>

32. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – ХХІ. 2012. № 3–4. С. 66–70. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19-Strekhova.pdf?sequence=1>

33. ТОВ НОВА ПОШТА. Опендатабот. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/31316718>

34. Eshete S. K., Birbirssa Z. A. Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. SAGE Open. 2024. Vol. 14, № 4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
35. Ilic B., Đukić G. Coordination management in new human resource management tendencies. Jurnal Ekonomi. 2020. Vol. 2. P. 8–14. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/339827921_Coordination_management_in_new_human_resource_management_tendencies
36. Khan M. H., Jin J. The relationship between ethnocentric behaviour and workforce localisation success: The mediating role of knowledge sharing tendency. European Research on Management and Business Economics. 2024. Vol. 30, no. 2. P. 100-245. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2024.100245>
37. Ludwikowska K. Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. International Journal of Productivity and Performance Management. 2022. Vol. 72, № 8. P. 2335–2348. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-09-2021-0525/full/pdf?title=employee-oriented-human-resource-policy-as-a-factor-shaping-the-influence-of-servant-leadership-on-job-performance>
38. Voskobiynyk S. Theoretical approaches to the definition of the term «personnel policy». Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences. 2015. Vol. 17, № 4. P. 214–218. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nvlvet.com.ua/index.php/economy/article/view/3373>
39. Zhang W. Dialectical Analysis of Global Staffing Policy. Modern Economics \& Management Forum. 2021. Vol. 2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.32629/memf.v2i3.379>