

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

РИЖКОВ МАКСИМ СЕРГІЙОВИЧ

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В
УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ЗМІН В УКРАЇНІ.**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ЛЮБЧУК ВАЛЕНТИНА ВАСИЛІВНА

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри
політології та публічного управління.

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри політології та
публічного управління _____
від _____ 2025 р.
Завідувач кафедри
(_____) проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК-2025

АНОТАЦІЯ

Рижков М.С. Формування та реалізація кадрової політики в умовах суспільно-політичних змін в Україні. Кваліфікаційна робота на правах рукопису на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Кафедра політології та публічного управління. Луцьк, 2025. Науковий керівник: кандидат соціологічних наук, доцент Любчук В. В.

У роботі розглядаються дослідження теоретичних та практичних аспектів формування й реалізації кадрової політики в умовах суспільно-політичних змін в Україні. Зокрема обґрунтовано актуальність проблематики, зумовлену трансформаціями ринку праці, впливом війни на трудові ресурси, зміною моделей зайнятості та зростанням вимог до гнучкості управлінських рішень. Метою дослідження було комплексне вивчення сучасних підходів до формування кадрової політики підприємств, аналіз особливостей її реалізації в умовах нестабільності та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є кадрова політика в Україні, а предметом — механізми та інструменти формування і реалізації кадрової політики в умовах суспільно-політичних змін в Україні. У роботі застосовано методи системного та порівняльного аналізу, структурно-логічного узагальнення, експертної оцінки, анкетування, елементів HR-аналітики. Теоретичну базу становлять наукові праці з менеджменту персоналу, антикризового управління та стратегічного менеджменту, а також нормативно-правові акти України, що регулюють сферу праці.

На основі проведеного дослідження визначено ключові тенденції впливу суспільно-політичних змін на кадрову політику українських підприємств, з'ясовано її стратегічні пріоритети й проблемні аспекти. Проаналізовано особливості трансформації HR-процесів та окреслено роль антикризових механізмів у забезпеченні кадрової стійкості. Розроблено

практичні рекомендації щодо адаптації кадрової політики в умовах невизначеності, підвищення гнучкості управління персоналом, розвитку компетенцій працівників та удосконалення внутрішніх комунікацій. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих підходів для оптимізації кадрової політики підприємств різних галузей, підвищення їх стійкості до зовнішніх ризиків і забезпечення довгострокового розвитку в умовах суспільно-політичних трансформацій.

Ключові слова: кадрова політика; управління персоналом; HR-стратегія; антикризове управління; ринок праці; суспільно-політичні зміни; адаптивність; кадровий аудит; мотивація персоналу; кадрові ризики; організаційна стійкість; компетентнісний підхід; внутрішні комунікації; кадровий резерв; трансформація HR-процесів.

SUMMARY

Ryzhkov M.S. Formation and implementation of personnel policy in the conditions of socio-political changes in Ukraine. Manuscript of thesis for the degree of Master in Specialty 281 – Public management and administration. Lesya Ukrainka Volyn National University, Department of Political Science and Public Administration. Lutsk, 2025. Scientific advisor: PhD in Sociology, Associate Professor Liubchuk V.

The paper examines the study of theoretical and practical aspects of the formation and implementation of personnel policy in the context of socio-political changes in Ukraine. In particular, the relevance of the issue is substantiated, due to labor market transformations, the impact of the war on labor resources, changing employment models, and increasing demands for flexibility in management decisions. The purpose of the study was to comprehensively study modern approaches to the formation of personnel policy of enterprises, analyze the features of its implementation in conditions of instability, and develop practical recommendations for increasing the efficiency of the personnel management system.

The object of the study is HR policy in Ukraine, and the subject - the mechanisms and tools for the formation and implementation of personnel policy in the context of socio-political changes in Ukraine. The work uses methods of systemic and comparative analysis, structural and logical generalization, expert assessment, questionnaires, and elements of HR analytics.

Based on the research conducted, key trends in the impact of socio-political changes on the personnel policy of Ukrainian enterprises were identified, and its strategic priorities and problematic aspects were clarified. The features of the transformation of HR processes are analyzed and the role of anti-crisis mechanisms in ensuring personnel stability is outlined. Practical recommendations have been developed for adapting personnel policy in conditions of uncertainty, increasing the flexibility of personnel management, developing employee competencies, and improving internal communications.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the proposed approaches to optimize the personnel policy of enterprises in various

industries, increase their resilience to external risks, and ensure long-term development in the context of socio-political transformations.

Keywords: personnel policy; personnel management; HR strategy; anti-crisis management; labor market; socio-political changes; adaptability; personnel audit; personnel motivation; HR risks; organizational sustainability; competency-based approach; internal communications; talent pool; HR process transformation

Зміст

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	
1.1. Сутність і значення кадрової політики у публічному управлінні.....	7
1.2. Основні підходи до формування кадрової політики.....	14
1.3. Кадрова політика як складова управління персоналом.	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	
2.1. Нормативно-правове регулювання державної кадрової політики.	31
2.2. Нормативно-правова база кадрової політики підприємства.	39
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ЗМІН (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА BUSMARKET GROUP)	
3.1. Теоретичні та історичні засади формування кадрової політики на підприємстві Busmarket group.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Адаптивна кадрова політика в умовах суспільно-політичних змін.	50
3.3. Оптимізаційні механізми HR-процесів компанії та система моніторингу кадрової політики.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	
ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються значними суспільно-політичними змінами, що впливають на всі сфери економічного та соціального життя. У період воєнного стану, інтеграції України у європейський економічний простір та трансформації ринку праці особливого значення набуває кадрова політика підприємств. Саме вона забезпечує стабільність функціонування організації, підвищення її конкурентоспроможності та адаптацію до нових викликів. У таких умовах компанії вимушені приділяти особливу увагу питанням управління персоналом, адже саме людський капітал є ключовим ресурсом, що формує ефективність діяльності та розвиток підприємства. Актуальним завданням є побудова сучасної кадрової політики, здатної відповідати динамічним змінам зовнішнього середовища. Це визначає практичну значущість дослідження. З наукової точки зору проблема також є важливою, оскільки сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в умовах суспільно-політичних трансформацій потребують подальшого вивчення та адаптації до специфіки вітчизняних підприємств.

Об'єкт дослідження: кадрова політика в Україні.

Предмет дослідження: механізми та інструменти формування і реалізації кадрової політики в умовах суспільно-політичних змін в Україні.

Мета і завдання дослідження: проаналізувати особливості формування і реалізації кадрової політики в контексті суспільно-політичних змін в Україні. Для реалізації мети запропоновано виконати такі **завдання:**

1. Розкрити сутність кадрової політики підприємства та її роль у системі управління персоналом.
2. Розглянути основні підходи до формування кадрової політики.
3. Розкрити зміст кадрової політики як складової системи управління персоналом.

4. Проаналізувати нормативно-правову базу регулювання державної кадрової політики.
5. Проаналізувати нормативно-правові аспекти кадрової політики підприємства.
6. Здійснити аналіз теоретичних та історичних засад формування кадрової політики аналіз на підприємстві Busmarket group.
7. Розкрити особливості адаптивної кадрової політики на підприємстві.
8. Проаналізувати оптимізаційні механізми HR-процесів компанії та представити систему моніторингу ефективності кадрової політики

Наукова новизна магістерської роботи полягає у комплексному підході до аналізу та удосконалення кадрової політики в умовах суспільно-політичних змін в Україні. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що дали змогу всебічно проаналізувати теоретичні й практичні аспекти формування та реалізації кадрової політики підприємства в умовах суспільно-політичних змін. У роботі застосовано такі методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація наукових джерел для уточнення сутності кадрової політики та визначення її місця у системі управління підприємством; порівняльний аналіз – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду формування кадрової політики підприємств; методи системного підходу – для виявлення взаємозв'язків між кадровою політикою та стратегічними цілями компанії в умовах суспільно-політичної нестабільності. Емпіричні методи: аналіз статистичних даних, внутрішньої звітності та HR-документації з метою оцінки сучасного стану кадрової політики підприємства. Соціологічні методи (анкетування, опитування працівників) – для виявлення проблем та потреб персоналу, а також оцінки ефективності реалізації кадрової політики. Експертне оцінювання – для формування висновків щодо перспективних напрямів удосконалення кадрової політики.

Застосування цих методів забезпечило комплексність та об'єктивність дослідження, а також дало можливість сформулювати обґрунтовані висновки та практичні рекомендації

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність і значення кадрової політики у публічному управлінні

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

На будь-якому етапі, особливо на переломному етапі розвитку суспільства, одним з найважливіших чинників його розвитку та прогресивного просування була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціально-економічного управління в державі та на підприємствах. Розробка, прийняття та реалізація державної кадрової політики в сучасній Україні диктуються необхідністю істотно активізувати та підвищити ефективність соціально-економічних, політичних та інших реформ в українському суспільстві, а також істотно вдосконалити механізми його управління [28].

Кадрова політика визначається державою, керуючими партіями та управлінням підприємств і знаходить конкретне відображення у вигляді адміністративних та моральних норм поведінки людей у громадському житті та організаціях. У ринковій економіці сутність та принципи кадрової політики зазнають істотних змін. Вона є свідомою і націленою на створення високопрофесійної робочої сили, яка сприятиме розвитку організації та особистості. Кадрова політика — це довгострокова лінія кадрового розвитку, вдосконалення персоналу та певна перспективність економічного, політичного та культурного зростання суспільства. Кадрова політика є одною з основних

сфер державної діяльності, що охоплює розвиток організаційних засад роботи з людьми, формування та ефективне використання людських ресурсів, а також забезпечення дієвого розвитку людського капіталу. Це одна з основних сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки вона прямо пов'язана з активізацією людського фактору та реалізацією економічних, політичних і суспільних програм. Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [27].

Термін «кадрова політика» може мати вузьке або широке значення. У загальному розумінні це система свідомих, чітко сформульованих і встановлених правил та норм, які приводять кадрову політику у узгодження з довгостроковою стратегією компанії.

Часто, коли розглядають кадрову політику в широкому сенсі, необхідно звертати увагу на особливості здійснення повноважень та стиль керівництва. Це побічно відбивається у філософії організації, трудовому договорі та внутрішніх правилах.. Звідси бачимо, що всі заходи по роботі з кадрами – вибір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – можуть плануватися раніше та узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними задачами організації. У вузькому сенсі цього слова, це сукупність особливих правил, вітань та заборон, які застосовуються як у процесі прямої взаємодії між співробітниками, так і у відносинах між працівниками та організації в цілому.

У цьому сенсі, наприклад, слова «кадрова політика нашої організації полягає у найманні виключно осіб з вищою освітою» можуть бути приведені як аргумент при вирішенні того чи іншого кадрового питання.

Базовою метою кадрової політики на сучасному етапі є:

1. Участь усього працездатного населення країни в соціально-економічних і державних реформах, концентрація людських ресурсів для активної участі у ефективному та якісному труді;

2. Кадрове забезпечення всіх рівнів державної, громадської та економічної праці ініціативними та компетентними людьми, які розуміють необхідність якісних змін у житті суспільства і знають, як їх реалізувати;

3. Посилення безперервного вдосконалення та своєчасного оновлення кадрів у виробничій, соціальній, культурній, адміністративно-державній сферах суспільства, а також зростання професійності та соціальної зрілості управлінців. За своїм складом кадрова політика має таке коло проблем:

1. Цільова, системна та збалансована підготовка і навчання кваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної кваліфікації, всебічна освіта та безперервне вдосконалення персоналу.

2. Розподіл і перерозподіл працівників за сферами зайнятості, регіонами країни та видами трудової діяльності.

3. Розумне використання персоналу, моральні та матеріальні стимули для їх діяльності, розвиток спеціальних навичок, задоволення від роботи, контроль за діяльністю персоналу, формування та розвиток загальної системи управління людськими ресурсами.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є: забезпечення своєчасного комплектування персоналу певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку, створювання умов для реалізації прав і зобов'язань громадян, що передбачені трудовим законом, ефективне використання персоналу, формування та підтримка продуктивної роботи підприємства.

Нормативними документами для побудови кадрової політики є: Загальна декларація прав людини, Конституція (Основний закон), Цивільний кодекс, Трудовий кодекс. Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, характерних для нинішнього і майбутнього [29].

До зовнішніх чинників, що впливають на формування кадрової політики належать: національне трудове законодавство; відносини з профспілками; економічні умови; стан і тенденції розвитку ринку праці. До внутрішніх чинників, відповідно - структура цілей і стратегій організації; територіальне розташування; виробничі технології; організаційна культура; кількісний і

якісний склад існуючого персоналу та можливі зміни в цьому складі в майбутньому; фінансові можливості організацій, що визначають допустимий рівень витрат на управління людськими ресурсами.

При запровадженні кадрової політики існують різні альтернативи, що відображають поточний стан економіки. Тому вибір політики стосується не лише засобів, методів та завдань. Зовнішні експерти виділяють декілька типів кадрової політики в умовах економічної нестабільності. Аналіз діючої кадрової політики в окремих організаціях дозволяє виділити принаймні дві основи для їх класифікації. Перша основа стосується рівня схвалення правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів. На цій основі можна виявити такі типи кадрової політики: пасивна; реактивна; профілактична; активна. Другою основою для виокремлення кадрової політики може бути ступінь відкритості організації до оточуючого середовища у формуванні свого персоналу, її спрямованість на внутрішні або ж зовнішні джерела набору кадрів. На перший погляд, вираз «пасивна політика» здається схожим. Однак, часто зустрічаються випадки, коли управління організацією не має чіткого плану дій щодо власного персоналу, а робота з людськими ресурсами стає звичайною функцією або способом усунення «непередбачених або невідомих негативних наслідків». Така організація не має прогнозу потреби в персоналі та засобів оцінки роботи персоналу. Що ж стосується фінансового відновлення, то, як правило, кадрові питання фіксуються на рівні персональної інформації без належного аналізу проблем персоналу та їх причин.

До реактивного типу відноситься той, при якому керівництво підприємства здійснює контроль за ознаками кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо якісних кадрів для вирішення проблем, відсутність мотивації до високоефективної праці) і вживає заходів щодо усунення кризи. Метою кадрової політики є досягнення оптимального балансу між процесами оновлення та зберіганням кількісного і якісного складу персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації та вимог чинного закону. Превентивний означає, що керівництво компанії має реалістичні

прогнози щодо розвитку подій, але не має можливості на них впливати. Відділ кадрів компанії має не лише засоби оцінки персоналу, а й методи для прогнозування кадрової ситуації в короткостроковій перспективі. План фінансового порятунку включає коротко- та середньострокові прогнози щодо потреб у персоналі.

Активний (раціональний) тип: з огляду на механізми, що застосовуються керівництвом організації, можна виділити два типи кадрової політики: «раціональну» та «авантюрну».

Завдяки продуманій кадровій політиці керівництво організації має як якісну діагностику, так і реальний прогноз розвитку ситуації, а також не тільки засоби діагностики персоналу, але й засоби прогнозування кадрової ситуації в середньо- та довгостроковій перспективі. Програми розвитку організації містять короткострокові, довгострокові та середньострокові прогнози потреб у персоналі (якісні та кількісні). Крім того, важливою складовою плану є кадрова програма з можливими варіантами її реалізації.

При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмах розвитку включені плани кадрової роботи, частіше зорієнтовані на досягнення цілі, поважних для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленні про цілі роботи з персоналом.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

1. Скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
2. Зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

3. Врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
4. Виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
5. Проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
6. Збереження кадрового ядра підприємства;
7. Прийом перспективних працівників зі сторони;
8. Централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

За нормальних умов розвитку суб'єкта господарюванням головні завдання, що вирішуються на основі кадрової політики, полягають у: розробці системи науково-обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та трудового переміщення відповідно до їх ділових та особистісних якостей, застосуванні спрямованого навчання та розвитку персоналу; активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників; переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних та психосоціальних норм.

Ефективна кадрова політика повинна бути невід'ємною частиною програми стратегічного розвитку підприємства, тобто вона повинна сприяти реалізації стратегії шляхом кадрового забезпечення; гнучкою, тобто вона повинна бути стабільною, з одного боку, оскільки певні плани співробітників пов'язані зі стабільністю, і динамічною, з іншого боку, тобто вона повинна бути адаптована відповідно до змін у тактиці підприємства та економічної ситуації на ринку економічно виправданою, заснованою на реальних можливостях, що забезпечують індивідуальний підхід до співробітників. Ті напрямки кадрової політики, які спрямовані на дотримання інтересів персоналу та організаційної культури підприємства, також можуть бути стійкими.

Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Цікавою є інша типологія кадрової політики. Залежно від ступеня відкритості до оточуючого середовища, у формуванні кадрової політики вирізняють відкриту та закриту кадрову політику. Відкрита кадрова політика характерна тим, що організація є прозорою для потенційних співробітників будь-якого рівня; можна прийти і почати працювати як на низькій посаді, так і на найвищій. Організація готова прийняти на роботу будь-якого професіонала, якщо він має відповідну підготовку, незалежно від його досвіду роботи. Такий тип кадрової політики характерний для нових організацій, які проводять політику агресивного завоювання ринку, зосереджену на швидкому зростанні та досягненні передових позицій у своїй сфері. Закрита кадрова політика відзначається тим, що організація націлена на набір нових співробітників тільки на нижчі посади, а підміна кадрів відбувається тільки з числа існуючих працівників організації. Такий тип кадрової політики характерний для компаній, які прагнуть створити певну атмосферу в колективі або працюють в умовах кадрового дефіциту.

1.2. Основні підходи до формування кадрової політики

Розробка кадрової політики є одним з основних елементів системи управління персоналом підприємством. Вибір підходів і моделі залежить від цілей організації, стадії її розробки, умов зовнішнього середовища та її внутрішніх ресурсів. У науковій літературі виділяють кілька груп моделей кадрової політики: класична, сучасна, кризова та адаптивна. Класичні підходи ґрунтуються на ідеях управлінської школи менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер). Вони передбачають жорстку ієрархію, чіткий розподіл обов'язків,

стандартизацію трудових процесів та контроль за їх виконанням. Основним завданням такої кадрової політики є забезпечення дисципліни, стабільності та передбачуваності в роботі персоналу. Вона ефективна у відносно стабільних умовах, але часто втрачає результативність в умовах швидких змін і високої конкуренції.

У сучасних підходах акцент робиться на поняттях людських ресурсів та інтелектуального капіталу. У рамках сучасних моделей використовуються методи мотивації, розвитку, навчання та залучення співробітників до процесів прийняття рішень. Велика увага приділяється розвитку корпоративної культури, новітнім технологіям управління персоналом та формуванню бренду роботодавця. Сучасна кадрова політика робить акцент на гнучкості та орієнтації на потреби працівників, що сприяє підвищенню їхньої відданості та продуктивності. Антикризові моделі застосовуються в умовах економічної або політичної невизначеності, коли компанія вимушена швидко скорочувати витрати та зберігати мінімально необхідні людські ресурси. Такі моделі ґрунтуються на швидкому прийнятті рішень, перегляді системи заохочень, скороченні персоналу та оптимізації витрат на соціальні програми. Основною метою антикризової кадрової політики є збереження стійкості підприємства в складних умовах. Однак, тривале застосування такого підходу може призводити до втрати кваліфікованих кадрів та зниження мотивації працівників.

Еластичні підходи виникають у відповідь на швидкі зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на соціально-політичні зміни, процеси світової глобалізації та розвиток цифрових технологій. Відмінною рисою таких моделей є гнучкість у формуванні кадрової політики: впровадження дистанційних форм зайнятості, мобільних команд, проектного управління персоналом, та індивідуалізованої мотивації. Така кадрова політика дозволяє швидко реагувати на виклики та забезпечить стабільність бізнесу навіть у складних умовах. Таким чином, кожна з розглянутих моделей кадрової політики має свої позитивні сторони та недоліки. Для суб'єктів господарювання, що працюють в умовах соціально-політичної дестабілізації, найбільш ефективною є модель, яка передбачає використання

динамічних та сучасних підходів з можливістю швидкого переходу до кризових механізмів у разі погіршення ситуації.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. В сучасних умовах кадрова політика буде вважатися ефективно сформованою в тому випадку, коли вона відповідатиме таким вимогам:

- кадрова політика повинна бути пов'язана із стратегією розвитку підприємства [29]. В цьому випадку вона постає кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії;
- кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою, тобто вона має бути з одного боку, стабільною, з іншої – динамічною;
- кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей підприємства;
- кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Варто також зазначити, що кадрова політика буде вважатися ефективною, якщо персонал компанії максимально реалізує свій професійний потенціал і виконує доручені завдання. Важливо також розглянути низку поточних проблем, що виникають при розробці кадрової політики на рівні підприємства. Серед найбільш поширених проблем можна виділити такі: брак висококваліфікованих працівників, що призводить до погіршення якості роботи, та висока кадрова плинність на підприємстві. Основною причинною плинності кадрів є невдоволення своєю діяльністю. Зокрема, несприятливий рівень заробітної плати, необ'єктивне ставлення з боку керівництва, відсутність умов для самореалізації, відсутність можливостей для відпочинку, недостатньо ефективна система стимулювання та мотивації тощо. Проблемою є також організаційні

аспекти підбору та найму кадрів. Це прямо зумовлено перенасиченням ринку праці працівниками, тому керівництво підприємства повинно створити всі умови для залучення персоналу, особисті властивості, навички та знання якого найкраще співпадають з цілями підприємства. Для вирішення таких та інших проблем на підприємстві формується певний механізм реалізації кадрової політики. Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

1.3. Кадрова політика як складова управління персоналом.

Основний зміст кадрової політики - забезпечення робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір і наймання, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів і ін; розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі; вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати.

Розглянемо основні етапи формування кадрової політики:

Етап 1. Стандартизація. Мета полягає в узгодженні принципів і цілей кадрового менеджменту з принципами і завданнями організації в цілому, її стратегією і стадією розвитку. Необхідно аналізувати корпоративну культуру, стратегію і стадію розвитку організації, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування та цілі управління персоналом. Для прикладу, доцільно описати вимоги до співробітника організації, принципи їх існування в організації, можливості росту, вимоги до розвитку певних умінь і навичок .

Етап 2. Програмування. Мета полягає у розробці програм і способів для досягнення цілей управління персоналом, визначених, зважаючи на поточні умови та можливість змін у ситуації. Необхідно вибудувати систему процедур і заходів для досягнення цілей, свого роду HR-технологію, закріплену в

документах і формах, яка буде враховувати як поточний стан, так і перспективи змін. Важливим показником, що впливає на розробку таких програм, є уявлення про допустимі інструменти та методи впливу, їхню відповідність цінностям організації.

Етап 3. Моніторинг персоналу. Мета полягає у розробці процедур щодо діагностики та прогнозування становища персоналу. Необхідно виявити показники стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики та механізм розробки цільових заходів щодо розвитку та залучення знань, умінь і здібностей персоналу. Рекомендується оцінювати дієвість кадрових програм та розробляти методи їх оцінки.

Для компаній, які ведуть постійний моніторинг персоналу, численні окремі програми управління персоналом (оцінка та аттестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого середовища, плани) об'єднуються в єдину систему пов'язаних між собою завдань, методів діагностики та впливу, а також методів прийняття рішень та їхнього впровадження. У цьому випадку можна говорити про наявність кадрової політики як інструменту керування підприємством. На нашу думку, важливо виділити фактори, що впливають на специфіку політики управління персоналом. Отже, до таких факторів віднесемо:

1. Фізіологічні: стать; вік; стан здоров'я; розумові здібності;
2. Технічні і технологічні: характер розв'язуваних завдань складність праці; технічна оснащеність; рівень використання науково-технічних здобутків/традицій;
3. Структурно-організаційні: умови праці; співвідношення чисельності категорій персоналу; обсяг підприємства; режим роботи; стаж роботи; кваліфікація працівників; рівень використання персоналу;
4. Соціально-економічні: матеріальне стимулювання; страхування; соціальні пільги; рівень життя;
5. Соціально-психологічні: моральний клімат у колективі; психофізіологічний стан працівника; статус і визнання; організаційна культура фірми; подяка; перспектива підвищення по службі;

6. Територіально-ситуативні: місце розташування фірми; витрати часу на дорогу від місця проживання до роботи; рівень конкуренції; інфляція; безробіття; акціонування підприємства.

Щоб зрозуміти, як працює управління персоналом, можемо ознайомимося з його цілями та завданнями. Кадрове планування є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту на підприємстві. Суть управлінського процесу полягає в тому, щоб забезпечити людей роботою в потрібний час і в необхідній кількості, відповідно до їхніх здібностей і вимог виробництва. Мета та завдання:

1. Розробка кадрової стратегії — розробка майбутньої кадрової політики. Створення можливостей посадового та професійного просування працівників.

2. Кадрові цілі — визначення конкретних цілей організації і кожного працівника у відповідності з кадровою стратегією. Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працівників.

3. Кадрові завдання — забезпечення організації у потрібний час, у потрібному місці, у необхідній к-ті та відповідної кваліфікації таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей.

4. Кадрові заходи — розробка кадрових заходів для виконання конкретних цілей організації і кожного працівника. Визначення витрат на виконання плану кадрових заходів.

Серед внутрішніх чинників організації передусім слід назвати цілі підприємства, досягнення яких вимагає залучення персоналу. До сфер змін у кадрових потребах підприємства належать: внутрішня динаміка організації трудових ресурсів; звільнення за власним бажанням; вихід на пенсію; декретна відпустка тощо.

Для формування кадрового складу також важливим є вибір певного методу планування кадрових потреб. До таких методів належать:

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.;

2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє;

3. Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі;

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого;

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин;

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку;

7. Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу;

8. Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

Формування штатного розкладу є одним з основних компонентів планування діяльності організації в цілому. Його головне завдання – забезпечити реалізацію планів організації щодо людського фактору: кількісного складу персоналу, його кваліфікації, рівня продуктивності праці. Наявність недосконалого планування кадрового забезпечення призводить до збільшення витрат і, в кінцевому підсумку, до втрати фінансових ресурсів. Разом з тим, ефективне планування чисельності працівників позитивно впливає на результати роботи організації.

Це відбувається за рахунок:

- оптимального використання персоналу організації;
- удосконалення процесу прийняття на роботу; — створення системи інтеграції працівників в організацію;
- планування подальшої кар'єри працівників;
- створення системи підготовки кадрового резерву;
- створення ефективної системи мотивації праці;
- скорочення загальних затрат на робочу силу за рахунок зваженої, послідовної й активної політики на ринку праці.

На визначення потреб організації в робочій силі впливають зовнішні й внутрішні чинники. До зовнішніх чинників належить реалізація тактичних і стратегічних завдань.

Для реалізації тактичних і стратегічних завдань організації з виробничої діяльності необхідні додаткові людські ресурси, а саме: плани з нарощування виробництва, здійснення структурних змін, удосконалення технологій тощо. До внутрішніх факторів, що сприяють розвитку персоналу, належать звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію, відпустка у зв'язку з батьківством, відпустка через хворобу. До внутрішніх факторів впливу на визначення потреб організації в робочій силі також належать: — макроекономічні параметри середовища; — політична ситуація; — рівень технологічного розвитку; — стан конкурентного середовища та ринків збуту.

Невід'ємним аспектом під час формування кадрової політики є професійна орієнтація, яка являє собою комплекс пов'язаних між собою економічних, соціальних, медичних, психолого-педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, нахилів та інших факторів, що впливають на вибір професії або зміну виду діяльності. Під професійною орієнтацією розуміють:

- 1) профпропаганду — формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) профконсультації — допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням її бажань і потреби підприємства у кадрах;

3) професійний підбір — визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням її психофізіологічних і особистісних даних;

4) профвідбір — дослідження, що спеціально зорганізується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Профорієнтація має на меті сприяти молоді та особам, які шукають роботу, у виборі професії, напряму спеціалізації, місця роботи або навчання з урахуванням їхніх здібностей та інтересів, психічних та фізіологічних особливостей, а також поточної ситуації на ринку праці. Методика підбору персоналу — це система планів, норм і стандартів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, управлінських, соціальних, господарських та інших заходів, спрямованих безпосередньо на підбір, розміщення, закріплення, професійну підготовку, мотивацію, просування персоналу. Тому не можна вважати, що персонал обмежується найманням на роботу (аналіз робіт, розроблення вимог до виконавців, вибір джерел поповнення кадрів тощо), а стосується значно ширшого кола проблем та завдань, які впливають із сукупності сфер, підсистем та функцій персоналу в організації.

Для того щоб зрозуміти яким чином набирається персонал на те чи інше підприємство та установу, звернемося до аналізу методів відбору персоналу.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести наступні: 1) анкетування. Заповнення анкет надають роботодавцям основну інформацію про потенційних працівників. Як правило, анкети містять небагато питань, які стосуються інформації, що найбільш впливає на якість та ефективність майбутньої праці кандидата; 2) Підготовча співбесіда або пробна співбесіда. Спеціаліст з персоналу або керівник відділу кадрів проводить індивідуальні співбесіди з відібраними претендентами після ознайомлення з їх анкетами; 3) Тестування. Тести необхідні для створення більш повного психічного портрета претендентів та оцінки їх професійних здібностей і знань.

Вони застосовуються для визначення якостей, що необхідні для конкретної посади.

Існують також більш сучасні методи відбору. До них відносяться:

1) низка методик оціночного центру, що включає тести, дискусії, анкетування, аналіз ситуацій, імітаційні та ділові ігри, а також вирішення складних ситуаційних завдань. Їхньою перевагою є те, що вони включають вимоги до посади, організаційні ролі, реальні ситуації, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, особою, що оцінюється, та спільне підсумування результатів перевірки;

2) Метод STAR (Situation Target Action Result) — це спосіб визначення моделей поведінки. Суть цього методу полягає в тому, що потенційним кандидатам на вакантні посади в компанії ставлять ситуаційні питання. Як актуальні теми часто розглядаються реальні або гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою фаховою діяльністю кандидата. Такий тип співбесіди дозволяє більш точно оцінити здатність здобувача вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні навички в цілому;

3) Іспитовий термін – період часу, протягом якого працівник оцінюється роботодавцем на предмет придатності до роботи. Якщо працівник виконує свої обов'язки задовільно впродовж іспитового терміну, це означає, що він успішно завершив іспитовий термін і є відповідним для даної роботи.

Оскільки персонал сформовано, важливим аспектом є його адаптація до умов праці та врахування факторів, які можуть на неї впливати.

Насамперед зауважимо, що під адаптацією розуміється взаємне підлаштування працівника та умов функціонування організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. З погляду управління кадрами адаптація до робочого процесу відіграє важливу роль, оскільки є основою для вирішення таких завдань, як досягнення необхідного рівня ефективності та якості праці співробітників у короткий термін. Процес трудової соціалізації працівника та організації буде більш успішним, коли норми та цінності колективу стануть нормами та цінностями окремого

працівника і чим швидше він прийме та визначить свою соціальну роль у колективі. Соціалізація виробництва, як складне явище, повинна бути розглянута з різних точок зору, виділяючи її психологічні, професійні, психологічні та організаційні аспекти. Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації. Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Організаційна адаптація — це засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння організаційних та економічних механізмів управління підприємством. Успішна адаптація залежить від низки умов, найголовнішими з яких є:

- 1) якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- 2) особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
- 3) гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- 4) особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- 5) особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Можемо також виділити форми і методи навчання персоналу. Серед усіх методів навчання персоналу в Україні виділяють, як правило, дві великі групи: 1. Навчання на робочому місці (або внутрішньовиробничої) 2. Навчання поза робочим місцем (або невикробничі).

Методи навчання на місці роботи зазвичай включають: інструкцію з виробництва, ротацію, цілеспрямоване набуття досвіду, наставництво, проходження стажування, використання співробітників в якості помічників та навчання в проектних командах. навчання на місці роботи зазвичай передбачає знайомство співробітника з новими умови роботи: ознайомлення з робочим

місцем, пристосування та набуття необхідних знань. Ротація, або тимчасова зміна робочого місця усередині компанії, сприяє отриманню досвіду, нових знань в сферах, суміжних з областю діяльності співробітника. Менторство – це довгострокові, довірчі робочі відносини між старшими та молодшими співробітниками. Практика передбачає набуття нових або поновлення втрачених професійних навичок напрямку на робочому місці. Навчання в проектних командах зазвичай використовується в освітніх цілях за обмеженого часу, коли потрібно вирішити серйозні завдання в найкоротший термін.

Методи підвищення кваліфікації поза робочим місцем включають лекції, ділові ігри, тренінги, аналіз конкретних ситуацій, методи рішення виробничих і економічних проблем за допомогою моделей, робочі групи, конференції, семінари, дискусії, зустрічі з управлінським персоналом, екскурсії та самоосвіту. Лекції є пасивним методом навчання. Вони не дають змоги набути будь-яких навичок і не передбачають практичних вправ. Бізнес-ігри залучають працівників до різних ситуацій виробництва і вчать їх діяти ефективно у відповідь на такі ситуації. Вони націлені в основному на навчання та зміну поведінки. Тренінги, є інтерактивним, передбачає залучення кожного учасника в навчальний процес. Метод вирішення практичних ситуацій (кейсів) найчастіше застосовується як технологія короткострокового навчання менеджерів. Методи вирішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей припускають моделювання процесів, що відбуваються в компаніях-конкурентах. Робочі групи. Молоді фахівці гуртуються разом. Конференції — це великі збори або зустрічі представників різних компаній чи груп. Семінари — це групові заняття, що проводяться з метою надання спеціального навчання працівникам та підвищення їхньої кваліфікації. Обговорення — це обмін думками з певного питання, що проходить за визначеним алгоритмом. Самостійне навчання — це процес самостійно навчання працівників, що вимагає від них власної мотивації, усвідомленості та готовності до набуття нових знань. Професійний розвиток персоналу та його складові, сутність та концепції навчання персоналу.

Фаховий розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які він використовує або буде використовуватися у своїй професійній діяльності. Це процес навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків на нових посадах. Професійний розвиток – це безперервний, комплексний процес, що охоплює професійне навчання, просування по службі та підвищення рівня кваліфікації. Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Виділяють такі види професійного навчання: первинна професійна підготовка робітників; перепідготовка робітників; підвищення кваліфікації робітників.

Таким чином, кадрова політика як складова управління персоналом постає складним процесом, що містить взаємодоповнюючі ланки із відбору, адаптації, методів навчання персоналу.

У наступному розділі проаналізуємо нормативно-правові основи державної кадрової політики та кадрової політики на підприємстві.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання державної кадрової політики

Основною базою для формулювання державної кадрової політики є система нормативно-правових актів, основна мета яких полягає у регулюванні (контролі та коригуванні) та організації роботи системи державних органів у кадровій сфері. За останні 20 років було розроблено низку документів, що стосуються окремих аспектів державної кадрової політики, більшість з яких мають практично-орієнтований характер. Серед основних з них необхідно виділити Стратегію.

Державної кадрової політики на 2012—2020 рр. як найактуальніший для сучасного етапу розвитку України документ, проте таку стратегію не сформували, тільки сформовано Стратегічний план діяльності НАДС на 2019—2022 роки, а також такі нормативно правові акти, як закони України «Про державну службу» [4, ст.43] «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5 ст. 175], «Про прокуратуру» [6 ст.12], «Про Національну поліцію» [7 ст.379], постанову Кабінету Міністрів України від 01.01.2014 р. № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби», розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474 «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року».

Зазначені акти дають можливість стверджувати, що сьогодні немає законодавчого акту, в якому з позицій наукового підходу було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення (деякі їх аспекти — мета, основні цілі та завдання вказані в Стратегії державної кадрової політики на 2012—2020 рр.)

Так, Стратегії реформування державного управління України зазначається, що однією з основних цілей її реалізації є розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, здібних випускників вищих навчальних закладів.

Вирішальними факторами, що визначають процедуру формування резерву кадрів, є: добровільна участь та рівний доступ до участі у відповідному конкурсі на зарахування до відповідного резерву кадрів; систематична та об'єктивна оцінка професійних та особистісних якостей кандидатів, які зараховуються до резерву кадрів; планування відповідної професійної кар'єри державному службовцю; право на користування.

Кадровий резерв у державному апараті створюється на основі Закону України «Про державну службу» [4] для забезпечення підбору, розвитку та оцінки персоналу. До резерву зараховують висококваліфікованих працівників, які успішно виконують свої службові обов'язки, виявляють ініціативу та мають необхідні організаторські якості.

Для кожної посади керівника формується резерв чисельністю не менше двох осіб, а для посад спеціалістів – на основі фактичної потреби. Механізм формування кадрового резерву має забезпечувати відбір кандидатів, здатних імплементувати цінності демократичної правової держави, відстоювати права і свободи людини та громадянина, а також володіти відповідними фаховими навичками, що ґрунтуються на сучасних професійних знаннях та аналітичних здібностях для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Нинішній склад кадрового резерву формується з таких категорій кандидатів: випускники з дипломами у сфері державного управління та права; особи, які рекомендовані до включення до резерву відповідними конкурсними комісіями; працівники структурних підрозділів відповідної служби; особи, які мають професійну підготовку у цій сфері, виявляють ініціативу у відповідній діяльності та мають організаційну здатність.

Важливим аспектом є забезпечення пропорційної збалансованості кандидатів кожної статі під час формування резерву, з урахуванням поточного складу державних службовців. Водночас включення кандидатів до кадрового резерву можливе лише за їхньої особистої згоди. У разі зарахування особи до резерву державна служба інформує керівництво за її постійним місцем роботи.

Сучасна кадрова політика в сфері державної служби є важливим процесом, оскільки високопрофесійна та добре організована діяльність державних органів є невід'ємним структурним елементом Української державної служби.

Ефективне функціонування державного апарату базується на дотриманні та виконанні основних функцій, а також на вирішенні політичних завдань, що мають стратегічне значення для держави. Вдосконалення кадрової політики щодо формування кадрового запасу є важливою складовою розвитку публічного адміністрування в системі державної служби України. Воно має забезпечувати об'єктивне визначення як професійних, так і особистісних якостей кандидатів на заміщення майбутніх вакантних посад, для чого необхідно формувати якісний кадровий резерв. Дієвість кадрового резерву може бути забезпечена шляхом упровадження сучасних та результативних механізмів управління персоналом, зокрема:

- якісного добору — із ретельним відбором найбільш здібних кандидатів і чітким плануванням потреб державного управління відповідно до пріоритетних сфер;
- використання сучасних методів і інструментів оцінювання претендентів;
- забезпечення професійного розвитку кандидатів, включених до резерву, із акцентом на практичну спрямованість підготовки;
- ефективного застосування професійного потенціалу осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, зокрема через їх призначення на відповідні посади у пріоритетних напрямках державного управління та супроводження проходження ними державної служби.

Формування нормативно-правового поля ефективного функціонування та розвитку державної кадрової політики варто вважати пріоритетним напрямом

підвищення ефективності медичної галузі. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 1979 року проголосила здоров'я населення єдиним і визначальним критерієм доцільності й ефективності усіх без винятку сфер життєдіяльності людей. Певні напрацювання щодо вдосконалення кадрового забезпечення системи охорони здоров'я знаходять своє відображення у відповідних правових документах, які варто розглядати відповідно до ієрархії та джерел їх утворення.

Стаття 43 Конституція України гарантує кожному громадянину право на працю, включаючи при цьому можливість заробляти собі на життя працею, яку можна вільно обирати або на яку вільно погоджуватися. Крім того, Конституцією гарантовано право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від мінімально визначеної законом [9].

Стаття 44 Конституція України гарантує всім працівникам право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів, при цьому порядок здійснення права на страйк визначається відповідним законом з урахуванням необхідності забезпечення національної безпеки, здоров'я, прав і свобод інших людей. У тій же статті Конституції зазначено, що ніхто не може бути примушений до участі або відмови від участі у страйку, а також передбачено заборону страйків лише на основі закону [10].

Стаття 45 Конституція України гарантує кожному працюючому громадянину право на відпочинок, що є особливо актуальним у сфері охорони здоров'я. Це право має бути забезпеченим через надання днів щотижневого відпочинку, а також шляхом надання оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого дня щодо окремих професій, а також скороченої тривалості роботи у нічний час [11].

Крім того, максимальна тривалість робочого часу, мінімальна тривалість відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, вихідні та святкові дні, а також інші особливі умови забезпечення даного права визначаються в обов'язковому порядку законодавчо. Основним джерелом трудового права та державного регулювання трудових відносин незалежно від галузі є Кодекс законів про працю (КЗпП) [12 додаток до № 50, ст. 375]. Він конкретизує основні положення

трудових відносин, особливості укладення колективного договору та трудового договору, забезпечує працевлаштування звільнених працівників, робочий час та час для відпочинку, норми праці, заробітну плату, особливості трудової дисципліни, розгляд індивідуальних трудових спорів, нагляд і контроль за дотриманням трудового законодавства. Основним завданням цього нормативного акту є забезпечення соціальних гарантій для всіх працівників. Правове регламентування трудових відносин дозволяє реалізувати правові норми на практиці. Роботодавці та працівники можуть здійснювати свої права та обов'язки у формі дотримання, виконання та використанні. Працівник може виконувати свої обов'язки та отримувати певну винагороду у формі заробітної плати. Натомість роботодавець виконує свої зобов'язання щодо виплати матеріальної винагороди за працю і, відповідно, отримує певні економічні вигоди у формі продажу праці. Поточна практика, в тому числі у сфері охорони здоров'я, полягає у прийнятті трудового договору (контракту).

Згідно зі ст. 22 КЗпП під трудовим договором варто розуміти угоду між працівником та роботодавцем, тобто юридичною (власником підприємства, установи, організації або уповноваженим органом) або фізичною особою, згідно з якою працівник зобов'язаний виконувати роботу відповідно до внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець, своєю чергою, виплачувати заробітну плату, забезпечувати гідні умови праці, передбачені законодавством, колективним договором або угодою сторін [12].

До основних елементів (особливостей) трудового договору належать:

1. Особистісна та індивідуальна особливість – суть якої полягає в тому, що, незважаючи на загальноприйнятність та всеосяжність нормативно-правової бази, з одного боку, кожен договір про працевлаштування визначається індивідуально, тобто він укладається з метою регулювання особистих трудових відносин між конкретним працівником та роботодавцем;

2. Організована особливість – виражається в чіткому розумінні працівником вказівок працедавця через відповідні місцеві акти, внутрішні трудові правила;

3. Матеріальна ознака – характеризується обов’язковістю здійснення оплати за виконаний об’єм роботи з чітким регулюванням з боку держави гарантованого рівня мінімальної оплати праці;

4. Регулятивна ознака – обумовлена неможливістю погіршення трудових умов для працівника на основі постійно діючого державного регулювання;

5. Предметна ознака – передбачає чітке окреслення трудових функцій працівника з відповідним закріпленням у певних рамках спеціальності, кваліфікації або посади.

Відповідно до ст. 23 КЗпП трудовий договір може бути укладений: на невизначений термін, тобто безстроковий; на визначений термін, встановлений за згодою сторін (строковий); на час виконання певного виду робіт (строковий) [12]. Окрім того, державним регулюванням кадрової політики присвячений Закон України «Про зайнятість населення», де окреслено визначення поняття «державне регулювання зайнятості», під яким пропонується розуміти формування та реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення з метою створення умов для забезпечення повної та продуктивної вільно обраної зайнятості і соціального захисту в разі настання безробіття [13 ст.243].

Стаття 5 Закону України «Про зайнятість населення» передбачає, що держава гарантує у сфері працевлаштування: вільний вибір (зміну) професії та вільний вибір місця роботи і виду діяльності; оплату праці відповідно до чинного законодавства; профорієнтацію для визначення життєвого шляху та професійну підготовку відповідно до здібностей та з урахуванням потреб ринку праці; безкоштовну допомогу в пошуку роботи, підборі роботи за відповідною кваліфікацією та отриманні інформації про ситуацію на ринку праці та перспектив його подальшого розвитку; соціальному захисті працівників у разі виникнення безробіття; захист від будь-яких проявів і видів дискримінації у сфері зайнятості, необґрунтованої відмови у найманні на роботу та незаконного звільнення; додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян [13].

Закон України «Про колективні договори і угоди» покликаний визначити правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів та угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників [14 ст.361]. Закон України «Про охорону праці» гарантує кожному працюючому належні, безпечні та здорові умови праці запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням [15 ст.668].

Державна політика у сфері охорони праці згідно зі ст. 4 Закону України «Про охорону праці» базується на таких основних принципах: пріоритетного значення життя та здоров'я працівників, відповідальності роботодавців за створення належних, безпечних і здорових умов праці; забезпечення контролю за технічним устаткуванням та технологіями, сприяння у створенні безпечних умов праці працівників; можливості вирішення основних завдань щодо охорони праці з урахуванням загальнодержавної, галузевих і регіональних програм та інших напрямів економічної та соціальної політики; відповідного соціального захисту працівників, в тому числі повного матеріального та морального відшкодування у разі настання нещасних випадків або професійних захворювань; забезпечення рівних вимог до системи охорони праці незалежно від форм власності та особливостей видів діяльності підприємства, установи чи організації; урахування особливостей стану здоров'я та психологічних можливостей працівників у процесі трудової діяльності; активне сприяння державного втручання у фінансування закладів і заходів щодо охорони праці, що не заборонені законодавством; належне інформування населення, організація проведення ефективного навчання, кваліфікованої професійної підготовки та відповідного підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці; взаємне співробітництво державних органів, підприємств, установ та організацій у діяльності щодо розв'язання проблем охорони здоров'я та безпеки праці; проведення консультацій на державному та на місцевому рівнях як для роботодавців, так і для працівників щодо охорони праці; використання досвіду зарубіжних країн щодо покращення умов і підвищення рівня безпеки [15].

Закон України «Про відпустки» встановлює державні гарантії умов, тривалості та порядку надання працівникам з метою відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, і всебічного розвитку [2, ст. 4]. Що стосується медичних працівників, то вони мають право як на щорічну основну відпустку, так і на додаткову відпустку за особливий характер виконуваної роботи. Крім того, при встановленні ненормованого робочого дня є ще одна підстава для отримання відпустки. Закон України «Про оплату праці» гарантує всім без винятку категоріям громадян, у тому числі у сфері охорони здоров'я, що перебувають у трудових відносинах, забезпечення економічних, правових та організаційних засад оплати праці, регулювання оплати праці з метою реалізації відтворювальної та захисної функцій заробітної плати [№ 17, ст.121].

Крім того, відповідно до статті 2 Закону України «Про оплату праці», структура заробітної плати складається з основної та додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Основна зарплата виплачується працівникам за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці і може бути у формі тарифних ставок (окладів) та відрядних ставок для робітників і службовців. Додаткова заробітна плата сплачується за роботу понад встановлені норми, за трудові досягнення та ініціативність, а також за особливі умови праці. Вона може включати надбавки, премії, інші гарантовані та вирівнювальні виплати, а також премії, пов'язані з виконанням певних спеціальних завдань і функцій. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це відповідні виплати у формі винагород за успішними підсумками роботи за рік, виплати в рамках певних грантів, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні й інші матеріальні виплати [17].

Істотну роль у здійсненні нагляду та контролі за дотриманням законодавства про працю з питань трудових відносин, оплати праці та регулювання інших норм законодавства відіграє в Україні Державна інспекція з питань праці (Держпраці України). Так, у разі порушення трудових прав

медичних працівників вони мають можливість звертатися до Держпраці або її територіальних органів будь-яким зручним способом для забезпечення проведення інспекційних відвідувань і відповідного вжиття необхідних заходів щодо усунення виявлених правопорушень і притягнення до відповідальності винних посадових осіб.

Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» був прийнятий в Україні 19 листопада 1992 року. Цей нормативно-правовий акт визначив правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я в Україні та визначив, що регулювання соціальних відносин у сфері охорони здоров'я є основною метою забезпечення гармонійного розвитку фізичних і духовних сил, високої трудової спроможності та тривалого і активного життя громадян, з відповідним усуненням факторів, що негативно впливають на здоров'я громадян, а також запобігання та зниження захворюваності, інвалідності та смертності, та поліпшення спадковості. 15 ст.19]. Стаття 12 цього ж Закону проголошує сферу охорони праці пріоритетним напрямом державної діяльності та визначає роль держави у формуванні політики охорони праці в Україні та забезпеченні її реалізацію. Щодо кадрової політики у даному Законі вказано, що нормативи навантаження лікуючих лікарів затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці [15].

2.2. Нормативно-правова база кадрової політики підприємства

Нормативно-правова база кадрової політики підприємства охоплює сукупність законодавчих, підзаконних і внутрішніх нормативних актів, що регулюють організацію праці, трудові відносини, механізми управління персоналом, систему мотивації, оцінювання та розвиток працівників. Ефективність кадрової політики підприємства значною мірою залежить від того, наскільки комплексно та узгоджено застосовуються ці нормативні акти у щоденній діяльності. Кадрова політика формується з урахуванням правових

принципів, визначених Конституцією України,[22] Кодексом законів про працю України, законами та постановами центральних органів влади. Водночас важливе місце у її реалізації належить внутрішнім документам підприємства, які деталізують порядок управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності організації.

Основним документом, що визначає фундаментальні трудові права громадян, є Конституція України. Вона передбачає право кожної особи на працю, рівні можливості у виборі професії, належні та безпечні умови праці, своєчасне одержання винагороди за виконану роботу та право на захист від незаконного звільнення. Ці конституційні норми становлять підґрунтя всієї системи нормативно-правового регулювання кадрової політики.

До групи основних законів, що визначають правовий режим кадрової роботи на підприємстві, належать:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП)— регулює порядок прийняття, переведення та звільнення працівників, визначає норми робочого часу, відпочинку, дисципліни, порядок надання відпусток, правила охорони праці [12];

2. Закон України «Про оплату праці»— встановлює структуру заробітної плати, принципи її регулювання та соціальні гарантії [17];

3. Закон України «Про охорону праці»— визначає вимоги безпеки та гігієни праці, порядок забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, проведення інструктажів та медичних оглядів [16].

4. Закон України «Про зайнятість населення»— регулює правові засади політики зайнятості, права та обов'язки роботодавців і працівників [18].

5. Закон України «Про колективні договори і угоди»— встановлює правові засади укладення колективних договорів на підприємствах [19].

6. Закон України «Про соціальний діалог в Україні»— регламентує механізми взаємодії між роботодавцем та представниками трудового колективу [20].

Також практичне значення для кадрової політики мають підзаконні акти, до яких належать: постанови Кабінету Міністрів України щодо охорони праці, проведення атестації робочих місць, індексації заробітної плати; накази Міністерства соціальної політики та Міністерства економіки України з питань ведення кадрової документації; Класифікатор професій ДК 003:2010; нормативи з організації навчання, стажування та інструктажів працівників.

Місцеві нормативні акти підприємства як основа кадрової політики. Внутрішні нормативні документи підприємства конкретизують національні стандарти, адаптуючи їх до особливостей діяльності організації. Вони забезпечують послідовність і наступність кадрової політики. Нижче наведено найбільш типові документи, що формують правову базу кадрової роботи. Колективний трудовий договір — ключовий місцевий нормативно-правовий акт, що укладається між працедавцем і колективом працівників. Він визначає:

- систему оплати праці та преміювання;
- соціальні гарантії працівників;
- порядок надання відпусток;
- процедури охорони праці;
- додаткові пільги й компенсації, передбачені підприємством.

Також для кадрової політики важливе значення мають Правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей документ регламентує режим роботи підприємства, порядок прийняття на роботу та звільнення, вимоги до дисципліни й поведінки працівників, тривалість робочого часу та перерв. Він є основним документом, яким керуються у щоденній організації трудового процесу. Положення про управління персоналом [21 ч.4 ст. 18]. Положення визначає принципи, цілі та основні завдання кадрової політики, зокрема: порядок планування потреби в персоналу; правила добору, адаптації та оцінювання працівників; процедури навчання та розвитку персоналу; порядок ведення кадрової документації.

Приклад: «Відбір персоналу здійснюється з урахуванням кваліфікаційних вимог, встановлених Положенням про підбір кадрів, із застосуванням сучасних

методів оцінювання (тестування, структуроване інтерв'ю, професійні випробування)».

Положення про відділ кадрів (службу управління персоналом). Документ визначає структуру, функції та повноваження кадрової служби. Зокрема:

- організація прийняття та звільнення працівників;
- ведення кадрового обліку;
- організація атестації та оцінювання;
- супровід трудових відносин.

Посадові інструкції. Посадові інструкції визначають:

- 1) функціональні обов'язки працівника;
- 2) права та відповідальність;
- 3) вимоги до компетентності та кваліфікації.

Важливість нормативно-правової бази для забезпечення дієвості кадрової політики. Наявність чітко визначеної нормативно-правової бази дозволяє компаніям: забезпечити правову визначеність у трудових відносинах; гарантувати виконання трудових прав працівників; підвищити ефективність управління людськими ресурсами; сприяти розвитку культури підприємства.

Таким чином, нормативно-правова база кадрової політики є основою для створення ефективної системи управління персоналом і гарантує стабільність відносин у трудовому колективі компанії. До правової бази регулювання сучасної кадрової політики можна віднести наступні нормативно-правові акти:

Конституція України – є основний державний документ (закон), який визначає державний устрій, порядок і принципи функціонування представницьких, виконавчих та судових органів влади, виборчу систему, права й обов'язки держави, суспільства та громадян [22]. Інші закони держави, як правило спираються на Конституцію. Діюча Конституція України складається з 15 розділів. 161 стаття зібрана у 14 розділів, а XV розділ містить 16 перехідних положень. Тексту Конституції передуює Преамбула. В Конституції 2-й розділ, що включає з 21 по 68 статті присвячений правам, свободам та обов'язкам людини і громадянина.

Кодекс Законів про Працю України (КЗпП) - визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці [12].

КЗпП складається з 19 глав. Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [12].

Трудове законодавства встановлює високі стандарти умов праці та всебічний захист трудових прав працівників. Цивільний кодекс України встановлює, відповідно до Конституції України, правові засади господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності [24]. Метою Господарського кодексу України є забезпечення зростання господарської діяльності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальної спрямованості відповідно до вимог Конституції України, встановлення громадського економічного порядку в економічній системі України, а також сприяння гармонізації з іншими економічними систем.

Закон України «Про організації роботодавців» визначає правові, соціальні, економічні, організаційні засади створення та функціонування організацій роботодавців, форми та напрями їх діяльності, а також принципи їх взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, професійними спілками, їх об'єднаннями, іншими об'єднаннями громадян [23]. Закон спрямований на підвищення ролі організацій роботодавців та їх об'єднань у соціально-трудових відносинах та на реалізацію економічної політики в державі, вдосконалення системи соціального партнерства.

Порядок № 100 «Обчислення середньої заробітної плати» - обчислення середньої заробітної плати для визначення розміру відшкодування шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ним

трудових обов'язків, провадиться відповідно до Правил відшкодування власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ним трудових обов'язків, затверджених постановою Кабінету Міністрів України.

Інструкції щодо відряджень в межах України та за кордон - Правове регулювання. Під відрядженням розуміється поїздка працівника на вимогу керівника підприємства, об'єднання, інституції чи організації (далі - підприємство) на певний строк до іншого місця для виконання службових обов'язків поза межами постійного місця роботи.

Цілі та завдання кадрового менеджменту досягаються за допомогою кадрової політики. Кадрова політика підприємства - це система роботи з персоналом, яка поєднує різні форми діяльності і спрямована на створення згуртованої та відповідальної команди з високопродуктивними працівниками для реалізації потенціалу підприємства, щоб адекватно відреагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому оточенні. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [36].

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти: – звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом; – проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку; – проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

– проводити додатковий набір персоналу або залишити існуючу кількість за умови більш раціонального її використання;

- вкладати гроші у підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених і т.д.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути:

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;
- економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень. Серед елементів кадрової політики слід назвати: – політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою; ментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» [35].

У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників. Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє: – чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства; – переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства; – поліпшити взаємодію підрозділів підприємства; – внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень; – інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин; – поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову

політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; ситуація на ринку праці. Внутрішні фактори, що впливають на кадрову політику підприємства, включають цілі підприємства та терміни їх реалізації, стиль управління та умови праці. Таким чином, кадрова політика сучасного підприємства повинна бути гнучкою по відношенню до працівників і базуватися на таких принципах: – повна довіра до працівників і надання їм якомога більшої самостійності; – економічне управління повинно бути зосереджене не на фінансах, а на людях та ініціативі; – результати діяльності компанії визначаються ступенем згуртованості колективу; – максимальне делегування керівних функцій працівникам; – необхідність розвитку мотивації працівників.

Наступний розділ роботи буде посвячений особливостям формування кадрів політики на прикладі приватному підприємстві Busmarket Group.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ЗМІН (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА BUSMARKET GROUP)

3.1. Історичні та теоретичні засади формування кадрової політики на підприємстві Busmarket Group

Busmarket Group — це провідний національний дистриб'ютор автозапчастин та автотоварів в Україні, що спеціалізується на легковому та комерційному транспорті, маючи асортимент понад 60 000 найменувань від 90+ брендів. Компанія пропонує не лише запчастини, а й технічні рідини, автохімію, обладнання та інструменти для СТО, а також мобільний додаток для зручного замовлення та управління. BM Parts відома своєю інноваційністю, клієнтоорієнтованістю та розвитком цифрових сервісів, зокрема, електронного документообігу. BM Parts — торговельна марка BusMarket Group. Компанія позиціонується як національний дистриб'ютор автозапчастин, із сильними позиціями у Західному регіоні України. Портфель брендів — понад 90; асортимент — десятки тисяч артикулів. Власні склади та регіональні “хаби” охоплюють декілька міст: Луцьк (головний офіс), Київ, Вінниця, Львів, Івано-Франківськ, Чернівці, Хмельницький, Хуст, Дніпро, Рівне.

Площа складів (загальна) — понад 16 000 м² (за одним із джерел), із доставкою в кілька сотень населених пунктів.

Особливості бізнес-моделі.

1. Широкий асортимент (до 60-80 тисяч найменувань) запасних частин, в тому числі для легкових автомобілів і вантажних/легких комерційних транспортних засобів;

2. Відносно широкий асортимент брендів, включаючи преміум- і середньοцінові бренди, а також приватні торгові марки;

3. Цифрові послуги як складова конкурентної переваги: мобільний додаток, публічний API, інтеграція з онлайн-каталогами, онлайн-замовлення.

Корпорація пропонує понад 60 000 найменувань товарів, включаючи запасні частини для легкових і комерційних автомобілів, моторні оливи, технічні рідини, автомобільну хімію, устаткування та інструменти для СТО [31].

Кадрова політика підприємства BusMarket Group має певні особливості, зокрема:

1. Інноваційні сервіси: Компанія має власний мобільний додаток для онлайн-замовлень та управління резервами, а також впроваджує електронний документообіг.

2. Клієнтоорієнтованість: Надає комплексні рішення для потреб клієнтів та будує довгострокові взаємовигідні відносини.

3. Партнерська діяльність: Проводить регулярні тренінги для своїх партнерів та співпрацює з найкращими виробниками автотоварів.

4. Інтеграція в групи: BusMarket Group, яка також включає IT-компанію BM Tech та роздрібну мережу магазинів Busmarket.

Busmarket Group є дистриб'ютором з доданою вартістю та стратегічним партнером для галузі авторемонту. Широкий спектр продукції компанії задовольняє потреби практично всього українського парку легкових автомобілів та легких комерційних автомобілів, запропоновуючи високоякісні товари в різних цінових діапазонах, від преміум-брендів до приватних торгових марок, завдяки чому вона може задовольнити будь-які потреби своїх партнерів.

У 2017 році BusMarket Group стала учасником закупівельного альянсу Global One Automotive GmbH, який є визнаним стратегічним альянсом провідних світових дистриб'юторів автомобільної галузі на ринку післяпродажного обслуговування. Global One Automotive об'єднав дистриб'юторів деталей з Німеччини, США, Бельгії, Іспанії, Польщі та інших країн.

Слоган компанії: Будь готовий рухатися вперед!

Працювати в компанії Busmarket Group – означає бути постійно готовим рухатися вперед. BM Parts пишається своїми працівниками, створює для них найкращі умови для реалізації свого потенціалу і надихає на нові звершення.

Busmarket Group цінує талановитих, успішних і цілеспрямованих людей, тому ваші заслуги перед компанією і досягнуті результати будуть високо оцінені. Компанія надає співробітникам все необхідне для виконання поставлених завдань. Комфортні умови роботи, ресурси, професійне зростання, гідна винагорода, гарантія зайнятості і впевненість у завтрашньому дні - запорука досягнення успіху! Дослідження присвячене розробці адаптивної кадрової політики для Busmarket group з урахуванням викликів суспільно-політичних змін в Україні.

3.2. Адаптивна кадрова політика в умовах суспільно-політичних змін

Вплив суспільно-політичних змін в Україні на управління людськими ресурсами (HRM) є глибоким і багатовимірним. З початком повномасштабної війни в 2022 році HR-функції у багатьох компаніях зазнали серйозної трансформації, і ці зміни тривають. Адаптивна кадрова політика складається із важливих аспектів, що необхідні для оптимального функціонування підприємства Зупинимося на цьому докладніше.

1. Міграція кадрів.
2. Втрата трудових ресурсів. Евакуація та еміграція. Велика кількість працівників, особливо жінок з дітьми, залишили країну, що призвело до нестачі кадрів у деяких секторах (освіта, медицина, сфера послуг, виробництво). Відтік мізків: деякі високваліфіковані фахівці, особливо в галузі ІТ, продовжують працювати за кордоном або мігрують на постійне місце проживання. Вплив на управління персоналом: конкуренція за таланти посилюється; зростає потреба у більш гнучких формах зайнятості (віддалена робота, фріланс, аутсорсинг); процеси управління персоналом потрібно пристосувати до управління розрізненими групами.

3. Мобілізація. Втрата працівників через військову службу, частина чоловіків призовного віку мобілізовані або очікують повістки; Психоемоційне напруження серед працівників та роботодавців. Вплив на HRM: Перегляд кадрового планування; Розробка політики підтримки мобілізованих (наприклад, збереження місця роботи, виплати сім'ям); Посилення уваги до морального клімату в колективі; Адаптація стратегій залучення та утримання персоналу в умовах нестабільності.

4. Релокація бізнесу. Переміщення підприємств відбуваються, в основному, через бойові дії, оскільки багато компаній були змушені евакуюватися з прифронтових регіонів та коли виникають проблеми з інтеграцією на нових локаціях (регіональна специфіка, конкуренція за кадри). Вплив на HRM: потреба в оперативному рекрутингу на нових локаціях; формування нових команд з місцевого населення; адаптація корпоративної культури до нових умов; віддалене управління командами, якщо частина співробітників залишилася в старому регіоні.

5. Цифровізація. Акселерація впровадження цифрових рішень. Більшість компаній були змушені перейти на дистанційну або гібридну роботу; Розвиток HR-технологій (електронне управління документами, онлайн-системи підбору персоналу, корпоративні платформи) [30]. Вплив на управління персоналом здійснюється через те, що, HR-процеси стають автоматизованими та цифровими; зростає роль аналізу даних у прийнятті рішень; виникає необхідність навчання персоналу (цифрові навички); відбувається зростання обсягів інвестицій в електронне навчання (E-learning, LMS).

Розгляд адаптивної кадрової політики буде неповним, якщо не зупинитися на аналізі адаптації стратегій HR, тобто, впровадженні антикризового HRM; підтримці психологічного здоров'я персоналу; підвищенні ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), особливо в контексті допомоги армії, переселенцям тощо. Необхідно і врахування змін в структурі зайнятості, оскільки спостерігається зменшення кількості формальної зайнятості в постраждалих регіонах, зростає частка самозайнятих, фрілансерів, проєктних

працівників; розвивається гіг-економіка.[33] З 2022 року в Україні діє військовий стан, що супроводжується глибокими перетвореннями в соціально-економічній, політичній та демографічній сферах.

Одним з найважливіших викликів є управління людським капіталом — ключовим ресурсом, який зазнає значного скорочення, переміщення або трансформації, а міграція молоді становить загрозу для трудового потенціалу. Мобілізаційний закон (№ 3633-IX), який вимагає від чоловіків віком 18–60 років поновити документи про військову реєстрацію та оновити свої дані в ТКС, спричинив хвилю виїзду молоді з країни (легально і нелегально).

Це супроводжується зростанням рівня недовіри до державних інституцій серед молоді, бажанням уникнути мобілізації та страхом перед невизначеним майбутнім. За даними міжнародних організацій, Україну покинули мільйонами людей, серед яких переважно жінки та діти, але також значна частина молодих чоловіків віком до 27 років, які ще не підлягали військовому призову або намагалися його уникнути. Через бойові дії та економічну нестабільність багато компаній були змушені переїхати, а це супроводжувалося втратою частини їхніх команд. Молоді люди часто не хочуть переїжджати, особливо в умовах невизначеності. Постійна тривога, новини про загиблих та розпад сімей знижують мотивацію до роботи. Молоді люди не бачать майбутнього в Україні, тому не інвестують у свою кар'єру. Як результат, спостерігаємо такі наслідки для HRM: різке зменшення доступної молоді робочої сили, особливо в ІТ, інженерії, виробництві, втрата потенційних кадрів, які могли би стати рушієм післявоєнної відбудови, ускладнення довгострокового кадрового планування (зокрема *succession planning*), посилення міжнародної конкуренції за українські таланти, які все частіше залишаються працювати за кордоном.[37] Безумовно, необхідно вирішувати дані проблеми. На наш погляд, можливим вирішення (на рівні HRM) можуть бути такі способи:

1. Гнучкі формати зайнятості — проектна робота, гіг-контракти, фріланс;

2. Підтримка та розвиток молоді — менторські програми, освітні ініціативи, гранти;
3. Міжнародне партнерство — співпраця з українцями за кордоном;
4. Корпоративна психологічна підтримка;
5. Лобіювання прозорих кадрових політик у державі — для уникнення «відтоку» молоді.[32]

Суспільно-політичні зміни, особливо законодавчі ініціативи щодо мобілізації, спричинили значну втрату молодого трудового потенціалу України, ускладнюючи HRM-процеси на рівні як окремих компаній, так і державної політики праці.

Зазначимо, що суспільно-політичні зміни в Україні радикально трансформують HR-сферу, вимагаючи гнучкості, інноваційності та адаптивності. HR-менеджери повинні вміти оперативно реагувати на кризові виклики, водночас забезпечуючи стабільність команди, розвиток талантів і підтримку працівників у надзвичайно складних умовах

Busmarket Group відгукується на зміни, що відбуваються в Україні та в сфері управління людськими ресурсами, і враховує це у своїй кадровій політиці. Busmarket Group здійснює кадрове прогнозування, визначає кадрові потреби (короткострокове та довгострокове планування) і використовує прогностичні інструменти (існують штатні розклади та кадрові резерви). Однак є й проблеми: нестача кадрів, велика плинність кадрів та відтік фахівців..

Для набору кадрів відбувається рекрутинг і відбір. Основними каналами пошуку є job-сайти, рекрутингові агенції, внутрішні рекомендації. До головних алгоритмів відбору відносять: етапи співбесіди, тестування, оцінка soft skills. Головними викликами постають: конкуренція за кадри, обмежений пул фахівців.

Важливою складовою кадрової політики Busmarket Group є адаптація нових співробітників. Для цього існують формалізовані програми адаптації, наставництво, ознайомлення з культурою компанії та період повної адаптації для співробітників. Часто це робиться неформально, тому підтримка новачків може бути недостатньою. Співробітникам також доступні різні форми навчання:

внутрішні тренінги, зовнішні курси, онлайн-платформи; здійснюються інвестиції в професійний розвиток. Існує також система постійного навчання (L&D). Що стосується стимулів до праці, то існують матеріальні та моральні мотивації. До матеріальних належать заробітна плата, що складається з окладу та премій, а до нематеріальних — кар'єрний ріст, соціальні пільги та корпоративні заходи. Проте, до проблем мотивації віднесемо невідповідність винагороди очікуванням, обмеженість додаткових стимулів.

4.3. Оптимізаційні механізми HR-процесів компанії та система моніторингу ефективності кадрової політики

Як і на будь-якому підприємстві, на Busmarket Group, окрім підбору та адаптації співробітників також оцінюють ефективність роботи персоналу. До методів оцінки належать такі: KPI, атестації, щорічні performance reviews. Основними критеріями оцінювання є продуктивність, дисципліна та клієнтський сервіс. Однак кадровою політикою Busmarket Group є низка проблем, з якими стикається керівництво. До них належать: відсутність послідовності в плануванні та розвитку персоналу; недостатня пристосованість кадрових процесів до соціально-політичних змін; неефективне використання кадрової аналітики; висока залежність від зовнішнього ринку праці; а також проблеми, пов'язані з мотивацією та утриманням молодих співробітників. SWOT-аналіз кадрової політики Busmarket Group виявляє сильні та слабкі сторони її роботи. Зокрема, до сильних сторін належать досвідчений відділ управління персоналом, конкурентоспроможні в регіоні зарплати та позитивний імідж компанії. [33]

Водночас слабкими сторонами є: низький рівень цифровізації HR-процесів, обмежені кар'єрні перспективи, висока плинність кадрів. До загроз відносяться трудова міграція, мобілізація кадрів, економічна нестабільність, конкуренція за таланти. Також Busmarket Group має ряд можливостей для

подолання загроз та врахування слабких сторін. Це, зокрема, впровадження HRIS, e-learning, залучення молодих спеціалістів, розвиток корпоративної культури.

Для оцінки дієвості кадрової політики компанії створено систему моніторингу. Вона була розроблена для забезпечення своєчасного отримання інформаційних даних про стан персоналу, виявлення кадрових ризиків та оцінки ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом. Моніторингова система ефективності кадрової політики — це сукупність методів, індикаторів, процедур та ІТ-інструментів, що забезпечують постійне спостереження, аналіз та оцінку стану кадрового потенціалу та кадрових рішень у організації. Її головна мета — виявити, наскільки кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та як своєчасно коригувати управлінські дії [34].

До основних аспектів моніторингу відносяться:

1. Оцінка якісного та кількісного складу персоналу;
2. Вимірювання результативності кадрових заходів (добір, навчання, мотивація, розвиток);
3. Виявлення проблем у роботі з персоналом (плинність кадрів, кадрові ризики);
4. Прогнозування потреби в кадрах;
5. Підтримка управлінських рішень на основі даних (HR-аналітики).

Також можемо виділити етапи побудови системи моніторингу на підприємстві, зокрема:

1. Визначення цілей усієї кадрової політики (загальноорганізаційні цілі → HR-цілі → показники);
2. Вибір релевантних показників (KPI) та встановлення нормативів;
3. Налаштування інструментів збору даних (автоматизація, уніфікація);
4. Аналіз даних та формування звітності (панелі, графіки, динаміка за період);
5. Прийняття управлінських рішень на основі результатів;

6. Регулярне вдосконалення системи (перегляд KPI, методів, інструментів).

Система моніторингу передбачає щорічний розширений звіт, що містить:

1. Аналіз кількісного складу персоналу.
2. Динаміку кадрового руху.
3. Оцінку ефективності навчання.
4. Рівень задоволеності співробітників.
5. Аналіз кадрових ризиків.
6. Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики.

Оптимізація HR-процесів та впровадження механізмів протидії кризовим ситуаціям у Busmarket Group є невід'ємними умовами забезпечення сталого функціонування компанії та її здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Результати аналізу показали, що систематичне вдосконалення процесів підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу дозволяє підвищити його продуктивність, зменшити плинність кадрів та знизити витрати на управління персоналом. Впроваджені механізми протидії кризовим ситуаціям дають змогу компанії ефективно відповідати на коливання ринку, утримувати ключові кадри та підтримувати стабільність ділових процесів. Впровадження антикризового кадрового аудиту, адаптивного планування персоналу, гнучкої системи мотивації та посилення комунікацій забезпечує зниження ризиків, пов'язаних зі зменшенням попиту, фінансовими труднощами або структурними змінами. В результаті цього оптимізація та антикризові кадрові рішення формують у Busmarket Group стабільну кадрову модель, здатну забезпечити ефективність роботи компанії в короткостроковій та довгостроковій площині. Це дозволяє розглядати кадрову систему не лише як операційну функцію, а як стратегічний інструмент розвитку компанії в умовах мінливої економічної ситуації. Система моніторингу результативності кадрової політики, впроваджена в Busmarket Group, є ефективним інструментом для підтримки рішень керівництва. Завдяки систематичному збиранню та аналізу кадрів компанія має можливість своєчасно реагувати на кадрові питання, підвищувати якість персоналу, оптимізувати витрати та гарантувати стабільний розвиток бізнесу в умовах конкурентного

ринку. Це дозволяє розглядати систему моніторингу не лише як механізм контролю, а як стратегічний елемент управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що формування та реалізація кадрової політики в контексті суспільно-політичних змін в Україні набувають особливої актуальності та стратегічної важливості. Нестабільність зовнішнього середовища, спричинена повномасштабною війною, економічними викликами, змінами в структурі ринку праці, масовою міграцією населення та цифровізацією процесів менеджменту, суттєво вплинула на моделі управління персоналом у вітчизняних підприємствах. Це зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до кадрової політики та розвитку гнучких механізмів її пристосування.

Дослідження також показало, що кадрова політика в сучасних умовах має виходити за рамки стандартизованих HR-процедур і перетворюватися на комплексний стратегічний інструмент забезпечення стійкості організації. Вона повинна поєднувати елементи класичного кадрового менеджменту з новими практиками антикризового реагування, управління змінами, підтримки психологічної стабільності та розвитку людського капіталу. Основні тенденції, що визначають трансформацію кадрової політики, такі: зміни в кадровій структурі внаслідок мобілізації та переміщення населення; збільшення ролі дистанційної та гібридної форми зайнятості; переорієнтація організацій на швидкість і гнучкість управлінських рішень; зростання ролі корпоративних цінностей, лідерства та внутрішніх комунікацій; потреба у розвитку компетенцій у сфері стресостійкості, адаптивності та цифрової обізнаності.

Успішна реалізація кадрової політики в Україні нині потребує системної інтеграції антикризових підходів. До них належать: антикризове планування персоналу, кадровий аудит, посилення стратегічних комунікацій, формування та підтримка кадрового резерву, інвестиції в навчання та перепідготовку працівників, гнучке управління мотивацією та продуктивністю. Невід'ємним

компонентом кадрової політики стає також дотримання норм безпеки праці, психологічної підтримки та соціальної відповідальності бізнесу.

У праці стверджується, що ефективна кадрова політика в період соціально-політичних змін повинна базуватися на принципах пристосованості, передбачуваності, відкритості та партнерства між роботодавцями та працівниками. Вона повинна забезпечувати не тільки стабільність кадрової структури, а й формування довіри, зменшення ризиків втрати компетентних кадрів та стимулювання стратегічного розвитку організації. Отже, можна стверджувати, що в сучасній Україні кадрова політика стає ключовим механізмом управління стійкістю підприємств. Вона стає чинником не тільки стабільності персоналу, але й конкурентоспроможності, інноваційності та здатності організації ефективно функціонувати в умовах непевності. Розроблені у дослідженні положення можуть бути використані для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-системи на підприємствах різних галузей в умовах продовження суспільно-політичних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/46.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
2. Про відпустки: Закон України від 15 листоп. 1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.12.2025).
3. Кадрове планування та кадрова політика підприємства. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/365168/mod_resource/content/0/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%204..pdf (дата звернення: 09.12.2025).
4. Про державну службу в Україні: Закон України від 06 груд. 2016 р. № 1774-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 2. Ст. 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 09.12.2025).
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.09.2024).
6. Про прокуратуру: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1697-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text> (дата звернення: 09.12.2025).
7. Про Національну поліцію: Закон України від 02 лип. 2015 р. № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 09.12.2025).
8. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовт. 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.12.2025).
9. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

(дата звернення: 09.12.2025).

10. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

(дата звернення: 09.12.2025).

11. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%87%D1%80#Text>

(дата звернення: 09.12.2025).

12. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/stru> (дата звернення: 09.12.2025).

13. Про зайнятість населення: Закон України від 22 берез. 1991 р. № 804-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

14. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 лип. 1993 р. № 3357-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 362. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

15. Про охорону праці: Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2695-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 669. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

16. Кадровий облік в умовах війни. URL: <https://debet.com.ua/news/kadrovyy-oblik-v-umovakh-viyny-porady-oblikovtsyam> (дата звернення: 09.12.2025).

17. Про оплату праці: Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

18. Кадрова безпека під час воєнного стану. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/06814894-1eb8-47d8-b7d4-67c2c9a3994f/content> (дата звернення: 09.12.2025).

19. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf (дата звернення: 09.12.2025).

20. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 груд. 2010 р. № 2862-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 28. Ст. 255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

21. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: постанова Кабінету Міністрів України від 01 черв. 2022 р. № 40-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

22. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

23. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22 черв. 2012 р. № 5026-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 22. Ст. 216. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text> (дата звернення: 09.12.2025).

24. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

25. Трудова адаптація персоналу як складова кадрової політики в сучасних умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/9754e302-b7d1-4bc4-ac0a-b0e02752d072> (дата звернення: 09.12.2025).

26. Кадрова політика в системі управління підприємством. URL: https://www.researchgate.net/publication/395544762_KADROVA_POLITIKA_V_SISTEMI_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOMPERSONNEL_POLICY_IN_THE_MANAGEMENT_SYSTEM_OF_AN_ENTERPRISE (дата звернення: 09.12.2025).

27. Принципи та правила формування кадрової політики. URL: <https://na.xla.v.ua/articles/principi-ta-pravila-formuvannja-kadrovoi-politiki.html> (дата звернення: 09.12.2025).

28. Кадрова політика підприємства. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2012/1/Litynska.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).

29. Кадрова політика та шляхи її покращення. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (дата звернення: 09.12.2025).

30. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681> (дата звернення: 09.12.2025).

31. Busmarket Group. URL: <https://busmarket.group/ua> (дата звернення: 09.12.2025).

32. Кадрова політика підприємства Busmarket Group. URL: <https://www.busmarket.group/ua/news/92F5005056BA7D7A11EFA67D56890CCD> (дата звернення: 09.12.2025).

33. Основні напрями роботи відділу кадрів на підприємстві. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/e42cbf54-14f2-4094-ad32-144a9de7a499/content> (дата звернення: 09.12.2025).

34. Цифровізація HR-процесів у підрозділах цивільного захисту. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/13390/1/CIFROVIZACIA_HR-PROCESIV_U_PIDROZDILAH_CIVILNOGO_Z.pdf (дата звернення: 09.12.2025)

35. Роль системи управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673> (дата звернення: 09.12.2025)

36. Типи кадрової політики та їх зв'язок зі стратегією розвитку організації.
URL: https://stud.com.ua/66326/menedzhment/tipi_kadrovoyi_politiki_zvyazok_strategiyeyu_rozvitku_organizatsiyi (дата звернення: 09.12.2025)

37. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства.
URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf> (дата звернення: 09.12.2025)