



УДК 331.108.2 1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-769-781](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-769-781)

Морозова Марина Едуардівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту, ДЗВО «Університет менеджменту освіти», вул. Січових стрільців, 52А, м. Київ, 04053, тел.: (044) 481-38-00, <https://orcid.org/0000-0002-9193-1198>

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Фундаментальним критерієм економічного розвитку все більше стає розуміння людських та інтелектуальних ресурсів з позицій їхньої неперехідної цінності. Практика організацій свідчить про серйозний стратегічний поворот управлінських підходів більшості успішних організацій у бік посилення уваги до людської, передусім професійно-культурної складової своєї діяльності. І це вимагає комплексного розгляду сфери системи управління персоналом. При цьому найважливішим аспектом аналізу стає кадрова політика організації.

Кадрова політика є головним напрямом у роботі з персоналом і є стратегічною лінією поведінки у роботі зі співробітниками. Іншим аспектом кадрової політики є спеціальні заходи щодо забезпечення залучення співробітників у справи організації: участь у розробці найближчих планів організації та/або надання їм необхідної інформації про рішення, ухвалені керівництвом.

Для складання кадрової політики необхідно проаналізувати існуючу систему планових показників розвитку персоналу, виявити їх відповідність системі соціальних та економічних законів та змінним умовам розвитку виробництва та суспільства, намітити шляхи їх оптимізації.

Нині кадрова політика є досить потужний інструмент розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Кадрова політика утворює деяку основу для формування системи роботи з людьми в організації та є відповідною точкою при прийнятті конкретних рішень щодо працівників.

Кадрова політика організації є основою процесу управління персоналом у створенні. Організація набирає штат співробітників, створює умови для швидшої адаптації нових співробітників, виплачує їм заробітну плату та дає оцінку їх трудовим досягненням, роблячи при цьому акцент на конкретні принципи чи правила. Будь-яка організація, незалежно від того, формалізовані ці правила або відсутні, має кадрову політику.

Поняття «кадрова політика організації», у широкому сенсі, розглядається як система правил і норм у галузі роботи з кадрами, які мають бути усвідомлені та певним чином сформульовані, що наводять людський ресурс



відповідно до стратегії організації. У вузькому значенні, кадрову політику, розглядають як набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаєминах працівників та організації.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, компетентність персоналу, кадрова політика, продуктивність праці, управління людськими ресурсами.

Morozova Maryna Eduardivna Candidate of Pedagogic Sciences, associate professor at the department of economics and personnel management, University of Educational Management, Sichovykh Striltsiv St., 52 A, Kyiv, 04053, tel.: (044) 481-38-00, <https://orcid.org/0000-0002-9193-1198>

FORMATION OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL POLICY

Abstract. The fundamental criterion of economic development is increasingly becoming an understanding of human and intellectual resources from the standpoint of their enduring value. The practice of organizations shows a serious strategic shift in the management approaches of most successful organizations towards increased attention to the human, primarily professional and cultural component of their activities. And this requires a comprehensive review of the human resources management system. In this case, the most important aspect of the analysis is the HR policy of the organization.

HR policy is the main focus of work with personnel and is a strategic line of behavior in dealing with employees. Another aspect of the HR policy is special measures to ensure that employees are involved in the organization's affairs: participation in the development of the organization's immediate plans and/or providing them with the necessary information about decisions made by the management.

In order to develop an HR policy, it is necessary to analyze the existing system of planned personnel development indicators, determine their compliance with the system of social and economic laws and the changing conditions of production and society, and outline ways to optimize them.

Today, HR policy is a powerful tool for developing an organization and ensuring its competitiveness. The HR policy forms a certain basis for the formation of a system of work with people in the organization and is the starting point for making specific decisions regarding employees.

The organization's HR policy is the basis of the HR management process in the organization. The organization recruits staff, creates conditions for faster adaptation of new employees, pays them salaries and evaluates their work achievements, while focusing on specific principles or rules. Any organization, regardless of whether these rules are formalized or not, has an HR policy.





The concept of "HR policy of an organization", in a broad sense, is considered as a system of rules and regulations in the field of human resources, which should be understood and formulated in a certain way, bringing human resources in line with the organization's strategy. In a narrow sense, HR policy is considered as a set of specific rules, wishes and restrictions in the relationship between employees and the organization.

Keywords:: management, personnel management, personnel competence, personnel policy, labor productivity, human resource management.

Постановка проблеми. Створення конкурентоспроможної організації завжди пов'язане з людьми, які працюють на підприємстві, з їх майстерністю, освітою, підготовкою та мотивацією діяльності. Організація можливостей підприємства укладена на нових методах управління і залежить від конкретних людей, знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання.

Кадрова політика формується у загальній концепції підприємства разом із виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою політикою. Вона розробляється на стратегічному рівні та здійснюється шляхом спрямування діяльності людей (здійснюється кадровою стратегією) на досягнення цілей організації на всіх рівнях.

Кадрова політика одна із найважливіших інструментів на всі процеси, які у колективі, зокрема в розвитку економіки нашої країни.

Ефективна кадрова політика сприяє вирішенню багатьох економічних проблем. Робота з персоналом у сучасних умовах має не лише організаційно-управлінське, а й широке соціально-економічне значення.

Закони ринку пред'являють підвищені вимоги до роботодавців, оскільки вони визначають динаміку діяльності всіх структур та організацій та зобов'язують їх динамічно та адекватно адаптувати свою індивідуальну поведінку тощо. Ринкове середовище створює жорстку конкуренцію на всіх рівнях: від руху фінансів, капіталу та промисловості до боротьби за якість та професіоналізм співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз стану наукової розробки проблеми дозволяє стверджувати, що її окремі аспекти знайшли відображення у вітчизняній та зарубіжній науці. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики внесли вчені І. Ансоффа, Ч. Бернарда, М. Вебера, Ф. Герцберга, П. Друкера, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Г. Мінцберга, Е. Мейо, Р. Оуена, Ф. Тейлора, А. Файоля та інші. Дослідженнями цієї проблеми займалася низка вітчизняних науковців: Богиня Д.П., Грیشнова О.А., Кібанов В.А., Калина А.В., Колот А.М., Щокін Г.В. та інші.

Слід зазначити, що більшість наукових досліджень з проблем кадрової політики мають практичне спрямування. Існує певна тенденція зосередження



уваги на теоретико-методологічних аспектах знання, і виявлено недостатню розробленість теоретичних проблем у цій галузі.

Мета статті – дослідження та реалізація особливостей кадрової політики підприємства.

Виклад основного матеріалу. Для того щоб усвідомити, наскільки важливим є розвиток людини в контексті кадрової політики підприємства треба чітко визначити її сутність. Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу. Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона розробляється власниками підприємства (організаці), вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них.

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Задля досягнення цієї мети треба професійно здійснювати набір, підготовку та оцінку персоналу, мотивацію ефективної праці, соціальні функції тощо.

Звідси ми розуміємо що основними задачами кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості та у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Кожне підприємство розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

Кадрова політика базується на кадровій концепції підприємства, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою концепціями є елементом загальної концепції розвитку підприємства (організації).

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи, з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Сьогодні виділяють декілька типів кадрової політики:

- *пасивний* – на підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків;



– *реактивний* – керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи;

– *превентивний* – керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї;

– *активний (раціональний)* – керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї;

– *авантюристичний* – керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики зводяться до:

– розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими і особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

– активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

– переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

– залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

– складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

– гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з іншого боку – динамічною, тобто корегуватись у відповідності зі зміною тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

– економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика направлена 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.

Тому традиційно, крім розглянутих вище, виділяють ще два типи кадрової політики: відкриту і закриту. Порівняльна характеристика відкритого та закритого типу кадрової політики наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняльні характеристика відкритого та закритого типу
кадрової політики***

Назва елемента	Тип кадрової політики	Характеристика
Добір персоналу	відкрита	Прозорий, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці
	закрита	Здійснюється із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
Адаптація персоналу	відкрита	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками
	закрита	Адаптація персоналу здійснюється за рахунок наставників при високій згуртованості колективу
Навчання та розвиток персоналу	відкрита	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах, вивчається досвід інших організацій
	закрита	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
Просування по службі	відкрита	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників
	закрита	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	відкрита	Перевага надається стимулюванню праці
	закрита	Перевага надається мотивації праці (задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)
Впровадження інновацій	відкрита	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій. Підвищується відповідальність працівників
	закрита	Необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій. Висока відповідальність кадрів за проведення змін в організації

*Примітка: складено автором

Кадрова політика в організації може здійснюватися за наступними напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з врахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності праці;
- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;
- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- розробка програм зайнятості і суспільних програм;



- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Кадрова політика організації повинна забезпечити:

організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами, як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

високий рівень відповідальності всіх працівників, під якими розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, індуктивну реалізацію визначених цілей в практичній роботі;

функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відказ від традиційного, жорстокого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність робітника).

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них в розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Кадрова політика визначається рядом чинників:

1) *зовнішніх:*

- національне трудове законодавство;
- взаємовідносини з профспілками;
- стан економічної кон'юнктури;
- перспективи розвитку ринку праці.

2) *внутрішніх*:

- структура і цілі підприємства;
- територіальне розміщення;
- використовувані технології;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- виробнича і управлінська культура.

При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий ніж проста сума окремих результатів.

Ефективність кадрової політики можна оцінити за такими показниками: результативність праці; дотримання законодавства; задоволеність працею, наявність прогулів та скарг; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; частота виробничого травмування.

Результатом кадрової політики є економічна та соціальна ефективність діяльності персоналу (рис. 1).

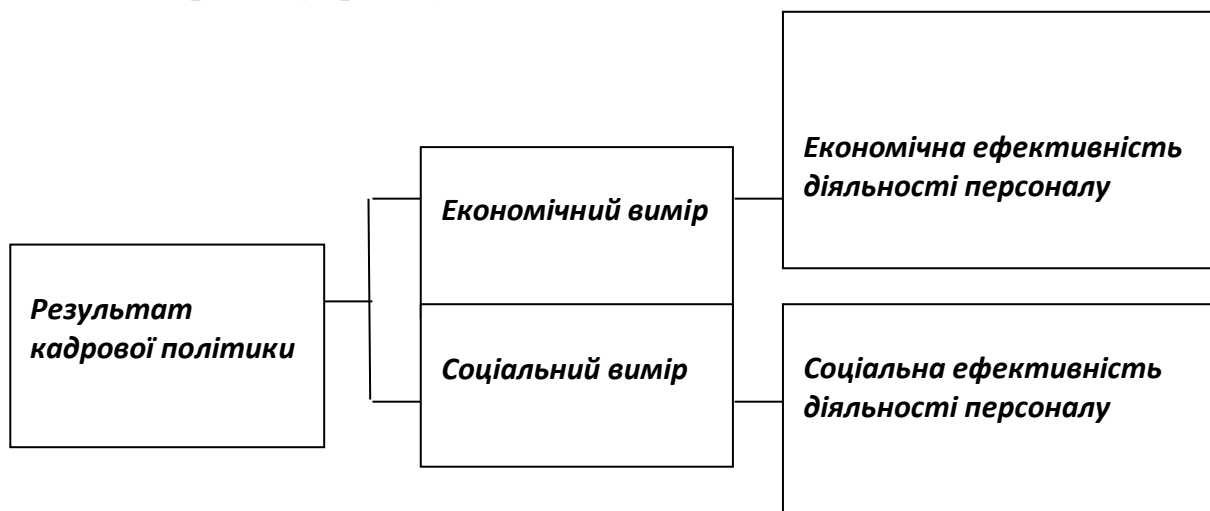


Рис. 1 Продукт (результат) кадрової політики

На думку Г.А. Дмитренка та В.М. Колпакова, під кадровою стратегією слід розуміти перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, узгоджений з генеральною стратегією [45]. Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії організації та кадрової стратегії:



- стратегія організації та кадрова стратегія створюються одночасно як єдине ціле,
- спочатку формується стратегія організації, а потім як похідна і залежна від неї кадрова стратегія,
- стратегія організації формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

Кадрова стратегія визначає істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності, зміни у професійно-кваліфікаційній структурі працівників, зміни в обсягах інвестицій в людські ресурси тощо.

На підставі кадрової стратегії і формується кадрова політика організації, яка конкретизує напрями і принципи розвитку кадрової стратегії.

В умовах ринкової економіки одна з вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. При цьому необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходиться до бажаного результату щодо будь-якого питання чи проблеми в кадровій сфері. Так, в ході формування кадрової політики, в ідеальному випадку, необхідне узгодження таких питань:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення та підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу (центр оцінки та інші методи оцінки ефективності діяльності).

Для того щоб бути продуктивним підприємством постійно потрібно приділяти увагу становленню системи управління персоналом до яких входить:

формування управлінської команди; навчання лінійних керівників основ управлінських знань, управлінню персоналом; аудиту кадрових процесів,

формування організаційної культури, проведено низку соціологічних досліджень щодо визначення портрета персоналу, в тому числі мотивації персоналу, задоволеності працею, відданості організації, інноваційному потенціалу тощо.

Першим кроком у розробці кадрової політики та організації системи управління персоналом є проведення діагностики: аналізу ситуації, у тому числі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації та на цій основі постановка цілей розвитку організації, в тому числі бізнес-цілей (табл.2.).

Таблиця 2

Основні результати аналізу кадрових процесів*

№ п/п	Кадровий процес	Виявлені проблеми
1	Планування персоналу	Відсутність методики планування (освіта, професійні навички персоналу, мотивація, цінності тощо)
2	Відбір персоналу	відсутність розробленої технології відбору та її офіційного закріплення; обмежена кількість використовуваних джерел відбору; відсутність чітких критеріїв відбору, диференційованих залежно від категорії персоналу; відсутність положень та інструкцій, що регламентують роботу та галузі підбору персоналу; відсутність взаємодії та координації роботи керівників структурних підрозділів та кадрової служби
3	Адаптація персоналу	відсутність технології процесу адаптації нових співробітників; відсутність закріплення розмежування повноважень, відповідальності та обов'язки суб'єктів управління процесом адаптації; відсутність програми адаптації та положення про адаптацію; відсутність контролю за процесом протікання адаптації та аналізу її ефективності
4	Оцінка та атестація персоналу	відсутність оцінки персоналу на внутрішньокорпоративному рівні; використання суб'єктивних критеріїв поточної оцінки; недостатнє методичне забезпечення оцінки; відсутність офіційно закріплених у документах та чітко опрацьованих під кожен посадову позицію критеріїв; розгляд атестації виключно як інструмент отримання кваліфікаційної категорії, а не можливості розвитку персоналу, зокрема вдосконалення управлінських навичок кандидата тощо; відсутність взаємозв'язку оцінки з іншими елементами кадрового менеджменту (планування персоналу, відбір, трудова адаптація, розвиток, кар'єра, кадровий резерв, стимулювання тощо)
5	Стимулювання персоналу	неадекватно низький рівень оплати праці більшість категорій; відсутність взаємозв'язку оцінки персоналу та стимулювання праці; відсутність положення про преміювання; обмежене застосування нематеріальних стимулів; «неопрацьованість» взаємозв'язку мотивації та організаційної культури; відсутність системи стимулювання як такої



Продовження Табл. 2

6	Розвиток персоналу	відсутність методики визначення потреби у навчанні; відсутність методики визначення ефективності навчання персоналу; відсутність взаємозв'язку навчання персоналу з просуванням на посаді
7	Трудові переміщення	відсутність чітких критеріїв оцінки кандидатів, які зараховуються до кадрового резерву; відсутність взаємозв'язку трудової адаптації та ротації персоналу; відсутність системного аналізу причин вивільнення працівників
8	Організаційна культура	стихійність формування організаційної культури; відсутність корпоративного стандарту
9	Система управління персоналом загалом	відсутність опрацьованих єдиних кадрових технологій; слабка координація роботи суб'єктів УП; відсутність регулювання протиріч інтересів суб'єктів керування персоналом; відсутність кадрової політики та стратегії УП, поєднаної з бізнес-стратегією розвитку організації; відсутність системного, комплексного підходу до управління персоналом; нестача інновацій, сучасних технологій та підходів у галузі УП; нестача поінформованості персоналу, відсутність «зворотного зв'язку».

Джерело: складено автором на основі опрацьованих джерел

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього. Вибираючи певну кадрову політику, керівник має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають також і на зміст програм і заходів з кадрової роботи

Висновки. Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку у відповідності з потребами організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Існують такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична, а також відкрита та закрита, та надана їм характеристика.

Кадрова політика визначається рядом чинників, як зовнішніх (національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками, стан економічної кон'юнктури), так і внутрішніх (структура і цілі підприємства, територіальне розміщення, використовувані технології, організаційна культура, кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі, фінансові можливості організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом тощо).



Основні показники, за якими здійснюється аналіз ефективності ведення кадрової політики: результативність праці, дотримання законодавства, задоволеність працею, наявність прогулів та скарг, плинність кадрів, наявність трудових конфліктів, частота виробничого травмування.

Робота з людьми пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує чіткої регламентації права і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових та науково-методичних документів.

Література:

1. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2 е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.
2. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянок, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
3. Морозова М.Е. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг.ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська Книга», 2020. 231с.
4. Основи психології: Підручник / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. - 4-те вид., стереотип. - К.: Либідь, 1999. - 632 с.
5. Стратегія розвитку України «Україна–2020: стратегія національної модернізації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/images/4/str.pdf>.
6. Сучасний тлумачний психологічний словник. — Х.: Прапор, 2007.— 640 с.
7. Теорія та практика управління професійним розвитком педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в післядипломній педагогічній освіті: колективна монографія / авт. кол. : Є. Р. Чернишова, Л. М Колосова, Н. В. Любченко, М. Е. Морозова ; за наук. ред. Є. Р. Чернишової ; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менедж. освіти». — К. : ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України, 2015. — 296 с.
8. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.

References:

1. Kolpakov, V. M. & Dmytrenko, H. A. (2005). *Stratehichniy kadrovyy menedzhment [Strategic Personnel Management]*. Kyiv: MAUP [in Russian]
2. Bezpalko, O.V., Berher, A.D., Berezianko, T.M., Hryniuk, Yu.M., Hryshchenko, D.H., Drahan, O.I. et al. (2022) *Menedzhment personalu [Personnel management]*. Kyiv: MPP "LINO" [in Ukrainian]
3. Morozova, M.E. (2020) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu, robit ta posluh: teoriia, metodolohiia, praktyka [Competitiveness management of personnel, works and services: theory, methodology, practice]*. V.V. Ivanova (Ed). Sumy: PF «Vydavnytstvo «Universytetska Knyha» [in Ukrainian]
4. Stratehiia rozvytku Ukrainy «Ukraine–2020: stratehiia natsionalnoi modernizatsii» [Development Strategy of Ukraine "Ukraine-2020: Strategy of National Modernisation"]. (n.d.) www.nbuv.gov.ua Retrieved from <http://www.nbuv.gov.ua/images/4/str.pdf> [in Ukrainian]



5. Kyrychuk, O.V. & Romenets, V.A. (Eds.). (1999). *Osnovy psykholohii [Basics of Psychology]* (3rd ed.). Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
6. *Suchasnyi tlumachnyi psykholohichniy slovnyk [Modern Psychological Dictionary]*. (2007). Kharkiv: Prapor.
7. Chernyshova, Ye.R., Kolosova, L.M., Liubchenko, N.V. & Morozova, M.E. (2015). *Teoriia ta praktyka upravlinnia profesiinym rozvytkom pedahohichnykh i naukovopedahohichnykh pratsivnykiv v umovakh transformatsiinykh zmin v pisliadyplomnii pedahohichnii osviti [Theory and practice of managing the professional development of pedagogical and scientific-pedagogical employees under conditions of transformational changes in postgraduate pedagogical education]*. Ye.R. Chernyshova (Ed.) Kyiv: DVNZ «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
8. Shcherbakov, V.H. (2015) *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kharkiv: KHNEU [in Ukrainian]