

**Писаревська Ганна Іллівна<sup>1</sup>**,  
кандидат економічних наук, доцент доцент  
кафедри маркетингу, менеджменту та  
підприємництва  
**Шуба Тетяна Петрівна<sup>1</sup>**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та  
підприємництва  
**Спас Денис Борисович<sup>1</sup>**,  
здобувач вищої освіти  
<sup>1</sup>*Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна*

**Pysarevska Hanna<sup>1</sup>**, PhD in Economics, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department of  
Marketing, Management and Entrepreneurship,  
<https://orcid.org/0000-0001-6192-8038>  
**Shuba Tetiana<sup>1</sup>**, PhD in Economics, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department of  
Marketing, Management and Entrepreneurship,  
<https://orcid.org/0000-0002-7163-2721>  
**Spas Denys<sup>1</sup>**, Student  
<https://orcid.org/0009-0007-6686-2833>  
*V.N. Karazin Kharkiv National University*

## ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТА HR-ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ IMPLEMENTATION OF BUSINESS COMMUNICATIONS AS A HR-POLICY TOOL BASED ON DIGITALIZATION

Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Спас Д. Б.  
Впровадження бізнес-комунікацій як інструмента  
HR-політики на засадах диджиталізації.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 139 – 143.

Pysarevska H., Shuba T., Spas D. Implementation of  
business communications as a HR-policy tool based  
on digitalization. *Ukrainian journal of applied  
economics and technology*. 2024. Volume 9.  
№ 4, pp. 139 – 143.

*Метою статті є обґрунтування впровадження бізнес-комунікацій як інструмента HR-політики підприємства на основі цифровізації та сучасних HR-трендів. Розглянуто роль HR-політики в управлінні людським капіталом організації, визначено її основні завдання, інструменти та вплив на ефективність роботи персоналу. Особливу увагу приділено сучасним складовим управління персоналом, зокрема застосуванню цифрових технологій для автоматизації HR-процесів. Бізнес-комунікації охарактеризовано як основний елемент HR-політики, що забезпечує прозорість взаємодії між працівниками, сприяє залученості персоналу та формуванню корпоративної культури, узгодженої із стратегічними цілями компанії. Визначено основні типи бізнес-комунікацій: вертикальні, горизонтальні, формальні, неформальні, цифрові, а також комунікації під час змін. Аналіз платформ BambooHR, Zoho People, Hurma System та інших показав їхню ефективність у централізації даних, оптимізації бізнес-процесів і підвищенні продуктивності. Результати дослідження підтверджують важливість інтеграції сучасних цифрових рішень у HR-практику для досягнення стратегічних цілей підприємства. Напрямами подальших досліджень є обґрунтування інструментарію практичного впровадження цифровізації бізнес-комунікацій у діяльність вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** бізнес-комунікації, HR-політика, цифрові платформи, цифровізація.

*The article studies business communications as a key direction of the enterprise's HR policy. It aims to substantiate the implementation of business communications as a tool of the enterprise's HR policy based on digitalization and modern HR trends. It is determined that HR policy is a key element of human capital management, which combines principles, tools, and tasks to ensure a balance between employees' production, social, and personal needs. Particular attention is paid to modern aspects of personnel management, including the automation of HR processes through digital platforms, which contributes to increasing the efficiency of the organization's work. Business communications are characterized as a fundamental component of HR policy, which ensures transparency of interaction between employees, increases their involvement, and develops a corporate culture that meets the company's strategic goals. The article identifies the main types of business communications: vertical (interaction between managers and subordinates); horizontal (collaboration between departments); formal (reporting, regulatory procedures); informal (teambuilding, informal meetings); digital (use of HR platforms and mobile applications); communications during changes (adaptation to innovative transformations). The implementation of HR-Digital in the activities of enterprises is considered, where modern platforms play a key role in the transformation of employee interaction. The effectiveness of such systems as BambooHR, Zoho People, and Hurma System, which allow centralizing data, automating routine tasks, optimizing business processes, and increasing the productivity of organizations, has been analyzed. The study results confirm that integrating modern digital technologies into HR practice is an important step in ensuring the strategic competitiveness of enterprises. The article identifies promising areas for further research related to developing tools for practically implementing the digitalization of business communications in domestic enterprises.*

**Keywords:** business communications, HR-policy, digital platforms, digitalization.

### Вступ

Інтеграція України до європейського та світового простору потребує впровадження нових прогресивних методів роботи, розвитку горизонтальної взаємодії, розширення повноважень управлінських

---

структур у сфері бізнес-комунікацій, підтримки ініціативності та креативності, а також вивчення досвіду європейських держав формують новий підхід до забезпечення ефективного управління персоналом.

Формування та розвиток високої кваліфікації можливі за умови системної, комплексної та ефективної HR-політики. Зростання важливості HR-політики в діяльності підприємств обумовлено складністю умов функціонування в сучасній соціально-економічній ситуації.

Одним з недостатньо вивчених напрямів кадрової політики є методи й інструменти забезпечення ефективних бізнес-комунікацій на всіх етапах управління персоналом. Це вказує на необхідність додаткових теоретичних і прикладних досліджень у галузі кадрового забезпечення та управління персоналом, а також пошуку нових прогресивних технологій у кадровій роботі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія і практика формування HR-політики та управління персоналом висвітлена в численних роботах провідних учених, таких як О. Аксьонова, В. Білявський, Л. Борданова, Т. Вишнівська, А. Волківська, А. Гальченко, Н. Зачосова, А. Іваній, Є. Кобрусєва, Р. Іванов, О. Коваленко, Г. Осовська, Г. Писарєвська, Ж. Попович, Н. Семенченко, І. Серт, І. Черна, О. Шаповал, Є. Щюкіна, К. Шуліковська та інші [1-7, 10, 12, 13]. Питанням бізнес-комунікацій в умовах цифровізації приділили увагу такі вчені, як: Є. Костик, І. Кравчук, С. Лавриненко, І. Маковецька, І. Чернова та інші [8, 9, 11]. Попри значний внесок цих учених, у сфері HR-політики все ще залишається багато невирішених питань, зокрема управління бізнес-комунікаціями. Сучасний розвиток підприємств в умовах цифровізації та появи нових HR-трендів є дуже інтенсивним, що обґрунтовує необхідність додаткових досліджень і практичних розробок, особливо у сфері розвитку HR-політики та бізнес-комунікацій як її інструмента.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування впровадження бізнес-комунікацій як інструмента кадрової політики підприємства на засадах цифровізації та сучасних HR-трендів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

HR-політика – це система ідей, принципів і теоретичних підходів, що визначають основні напрями роботи з персоналом [3, с. 54]. Її мета – забезпечення балансу між виробничими, соціальними та особистими потребами працівників на різних рівнях відповідальності.

HR-політика – це важливий елемент функціонування будь-якої організації, що охоплює всі процеси від підбору персоналу до розвитку корпоративної культури [13, с. 343].

Основні завдання HR-політики передбачають забезпечення персоналом, дотримання законодавства, раціональне використання: оптимізацію розподілу завдань і ефективне використання потенціалу персоналу, а також підтримку ефективності. Для досягнення поставлених завдань суб'єкти HR-політики використовують різноманітні засоби, які спрямовані на ефективне управління персоналом [1, 5].

Основні інструменти HR-політики включають: вибір стилю управління; формування й підготовку кадрів; розподіл і перерозподіл працівників за сферами зайнятості, регіонами та за професіями; раціональне використання кадрів; організація кадрової й соціальної роботи шляхом ефективно побудованих бізнес-комунікацій. Застосування цих інструментів дозволяє компаніям не лише ефективно управляти персоналом, але й створювати умови для професійного розвитку та задоволеності працівників, а також створення бренду роботодавця на потенційних працівників. Таким чином, HR-політика є фундаментом для розвитку ефективної системи управління людським потенціалом, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації [6, с. 61].

Гнучкий підхід до HR-політики сприяє стабільному розвитку організації та включає: управління талантами, розвиток корпоративної культури, залучення персоналу, а також використання сучасних інструментів рекрутингу [1, с. 44].

Управління талантами передбачає їх виявлення: аналіз професійних компетенцій і продуктивності працівників; розвиток талантів: організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших можливостей для навчання; кар'єрне зростання: створення прозорої системи внутрішніх переміщень; утримання талантів: забезпечення конкурентних умов праці, зокрема оплати, бонуси та баланс між роботою й особистим життям.

Розвиток корпоративної культури, що базується на цінностях, що мають бути чітко сформульовані та донесені до всіх працівників. Важливо розвивати командну роботу через спільні заходи, проекти й тренінги, а також забезпечувати приклад лідерства з боку керівництва.

Залучення персоналу включає такі основні етапи: визначення потреб, розроблення профілю вакансії, процес відбору на основі скринінгу резюме, адаптацію нових працівників для успішної інтеграції в колектив [4]. Комплексний підхід до залучення персоналу гарантує якісний підбір кандидатів і їхню ефективну адаптацію в організації.

Сучасні HR-тренди передбачають:

- розширення робочої сили на основі використання технологій і краудсорсингу для оптимізації роботи, залученості і зворотного зв'язку в режимі реального часу, розширення функцій працівників через інтеграцію новітніх технологій;

- соціальна різноманітність та інтеграція: створення неупередженого середовища незалежно від гендеру, раси чи національності, а також визнання важливості соціальної різноманітності для підвищення ефективності колективів;

---

• HR-аналітика, тобто застосування аналітичних інструментів для ухвалення рішень на основі даних, аналіз ефективності кожного бізнес-процесу з точки зору управління персоналом;

• цифровий HR передбачає використання платформ для оптимізації HR-процесів і внутрішнього документообігу, зокрема чат-ботів та хмарних сервісів для оптимізації командної роботи, а також використання технологій для автоматизації рутинних завдань, зокрема штучного інтелекту, бенчмаркінг для оцінювання ефективності;

• розширення лідерства на основі попиту на цифрових лідерів, які можуть формувати команди, підтримувати зв'язки і розвивати культуру інновацій, фокус на адаптивність, сталий розвиток і управління ризиками;

• управління ефективністю на основі формулювання цілей, їх оцінюванні, а також стимулювання та винагороди, постійний моніторинг і корегування показників ефективності [10, с. 58].

Бізнес-комунікації в кадровій політиці є важливим інструментом ефективного управління персоналом, оскільки забезпечують обмін інформацією, формують корпоративну культуру, сприяють залученню та утриманню працівників. Ці комунікації інтегровані в усі процеси HR-політики і базуються на принципах відкритості, зворотного зв'язку та адаптації до сучасних технологій [11, с. 161].

Основні напрями бізнес-комунікацій у HR-політиці включають:

1. Вертикальні комунікації, як передбачають: забезпечення зв'язку між керівниками та підлеглими; формулювання завдань, контроль за виконанням і надання зворотного зв'язку, інформування працівників про стратегію, місію, цілі компанії, використання сучасних платформ (хмарних систем, чат-ботів) для ефективного управління цими процесами.

2. Горизонтальні комунікації орієнтовані на: взаємодію між працівниками різних відділів і рівнів, організацію міжвідомчої співпраці через командні проекти, використання цифрових платформ для обміну інформацією, таких як корпоративні портали або месенджери.

3. Формальні комунікації передбачають: чітко структуровані процеси, пов'язані з робочими обов'язками (звітність, інструкції, накази), використання інформаційних систем управління персоналом (HRIS) для стандартизації цих процесів, розроблення регламентів і процедур для уніфікації комунікацій.

4. Неформальні комунікації сприяють формуванню командного духу та розвитку корпоративної культури та реалізуються через організацію заходів (тімбілдинг, святкування досягнень, неформальні зустрічі) та застосування інтерактивних платформ для підвищення залученості працівників.

5. Цифрові комунікації передбачають використання інструментів автоматизації для підвищення ефективності комунікацій, таких як чат-боти, електронне листування, корпоративні мобільні застосунки; забезпечення швидкого доступу до інформації через хмарні сервіси; використання таких платформ, як BambooHR чи Zoho People, що надають функції інтегрованої комунікації в межах організації.

6. Зворотний зв'язок забезпечується шляхом постійного моніторингу настроїв співробітників через опитування, збори або автоматизовані системи оцінки (наприклад, Humana System), використання результатів зворотного зв'язку для корегування HR-політики, регулярних зустрічей, оцінювання роботи через KPI або OKR.

7. Комунікації під час змін є важливим елементом у період трансформацій (впровадження нових технологій, реструктуризація, зміна політик) для забезпечення прозорості процесів через регулярне інформування, а також використання платформ для спільного обговорення й адаптації працівників до змін.

8. Навчальні та інформаційні комунікації організовують у вигляді тренінгів, воркшопів, корпоративних навчальних програм, розповсюдження освітніх матеріалів через онлайн-платформи, підтримки саморозвитку працівників через доступ до баз знань [8].

Вплив бізнес-комунікацій на HR-політику реалізується шляхом:

• покращення ефективності взаємодії: створення єдиного інформаційного середовища забезпечує швидкий доступ до даних і підвищує якість рішень;

• формування лояльності та довіри: відкрите спілкування сприяє залученню працівників і створенню позитивного іміджу роботодавця;

• розвитку корпоративної культури: завдяки якій комунікації працівники краще розуміють цінності компанії та інтегруються в її середовище;

• зниження конфліктності: налагоджені комунікації допомагають уникати непорозумінь і сприяють вирішенню проблем на ранніх етапах [9].

Отже, бізнес-комунікації є невід'ємною частиною HR-політики, яка забезпечує ефективність управління персоналом і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Використання сучасних цифрових технологій у комунікаціях дозволяє підвищити продуктивність і залученість працівників.

Автоматизація HR-процесів з використанням сучасних систем спрощує рекрутинг, управління талантами й розвиток корпоративної культури. Це забезпечує ефективну реалізацію кадрової стратегії та сприяє загальному успіху компанії.

Основними перевагами автоматизованої системи є: централізація даних, автоматизація рутинних операцій, підтримка стратегічних функцій, покращена аналітика, доступ до звітності, оптимізація бізнес-комунікації в організації [7, с. 22].

Автоматизація HR-процесів триває, на ринку з'являються нові когнітивні автоматизовані системи із застосуванням технологій штучного інтелекту (AI).

На рис. 1 наведено основні напрями використання HR-Digital в організації.

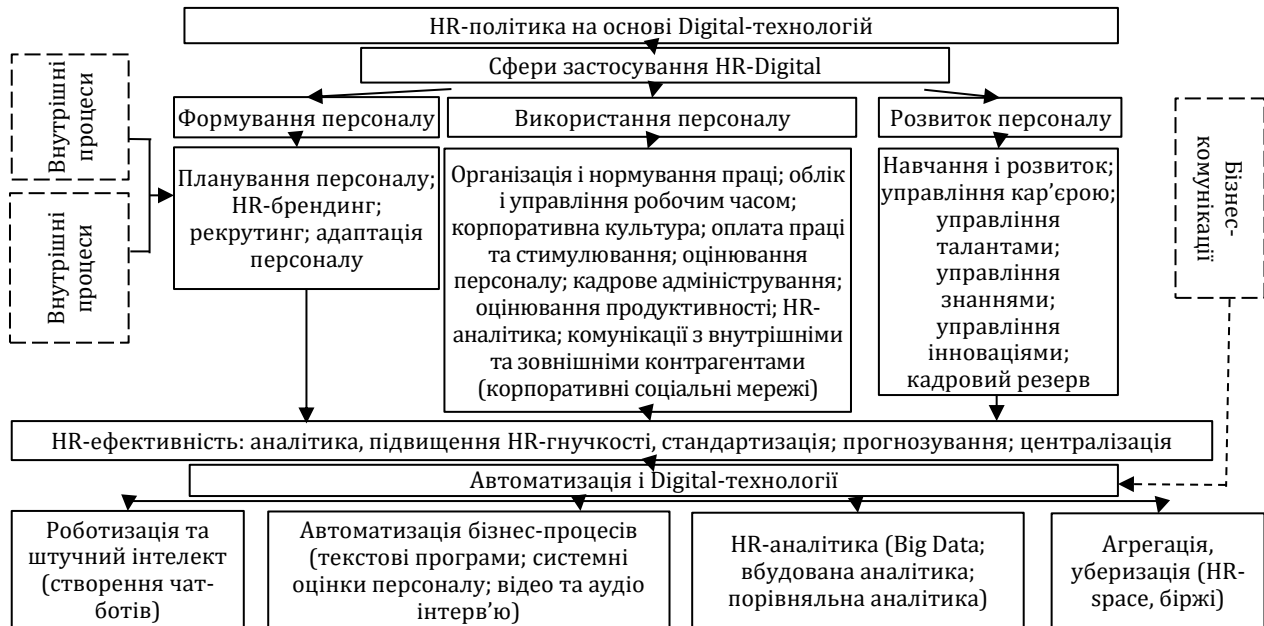
Виходячи з наведеної схеми, важливу роль в управлінні персоналом відіграє трансформація взаємодії між працівниками в межах робочих процесів у компанії із застосуванням сучасних HR-платформ.

Інформаційні системи для управління персоналом (HRM/HRIS) надають ефективні інструменти для автоматизації HR-процесів, підвищення продуктивності та спрощення управління кадровими ресурсами. Огляд чотирьох популярних платформ дає змогу оцінити їх переваги та можливість [2, с. 78].

Система Zoho people забезпечує зберігання основних HR-даних і автоматизацію рутинних завдань. Основний функціонал охоплює портал працівників, організаційну структуру, самообслуговування та контроль бізнес-процесів. Інструменти для оцінювання ефективності роботи, управління відсутностями та модуль аналітики доповнюють функціональність.

Основні переваги BambooHR включають інтеграцію з іншими інструментами, автоматизацію пошуку кандидатів, управління даними співробітників і налаштування доступу. BambooHR сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів через модулі навчання, календар подій і FAQ.

Система Workable спеціалізується на рекрутингу, поєднуючи функції ATS і пошуку резюме. Вона дозволяє публікувати вакансії на різних платформах, здійснювати пошук кандидатів через соціальні мережі, а також використовувати масове розсилання.



**Рис 1. Напрями використання HR-Digital в організації**

Джерело: авторська розробка

Hurma System пропонує інтегровані рішення для HR, рекрутингу та управління OKR. Її особливістю є автоматизація процесів адаптації, оцінювання ефективності та моніторинг настрою працівників.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

У ході дослідження було визначено роль кадрової політики в управлінні людським капіталом сучасних організацій та місце бізнес-комунікацій як її основного інструмента, що забезпечує інтеграцію принципів управління персоналом із загальною стратегією організації.

Визначено, що бізнес-комунікації є важливим інструментом, що забезпечує ефективність HR-політики в організації. Вони сприяють формуванню прозорих процесів взаємодії між працівниками, підвищують рівень залученості персоналу та формують корпоративну культуру, яка відповідає стратегічним цілям компанії. Важливість комунікацій виявляється у їхній інтеграції у всі етапи роботи з персоналом – від підбору та адаптації до розвитку й утримання працівників.

Застосування таких інструментів, як вертикальні, горизонтальні, формальні та неформальні комунікації, дозволяє організаціям оптимізувати інформаційні потоки, зміцнювати зв'язки всередині колективу та підтримувати стабільний зворотний зв'язок. Особливого значення набувають цифрові та навчальні комунікації, які сприяють підвищенню професійного рівня працівників та адаптації до швидкозмінного середовища.

Було визначено сучасні найважливіші складові кадрової політики, засновані на застосуванні цифрових технологій, зокрема автоматизованих HR-систем, що дозволяють підвищити ефективність бізнес-комунікацій, знизити витрати на рутинні операції та вдосконалити стратегічне управління. Використання платформ, таких як BambooHR, Zoho People, Hurma System, дає змогу інтегрувати різні канали комунікації в єдине інформаційне середовище, що підвищує ефективність ухвалення управлінських рішень.

Отже, бізнес-комунікації у кадровій політиці виконують стратегічну функцію: вони сприяють досягненню загальних цілей компанії через підвищення ефективності управління людським капіталом, зміцнення внутрішніх зв'язків і покращення корпоративного клімату. Їх розвиток та автоматизація є важливим напрямом модернізації HR-політики в умовах цифрової трансформації. Запропонований підхід

дозволив реалізувати основні напрями використання HR-Digital в організації. Результати можуть бути використані для оптимізації бізнес-комунікацій на основі цифровізації.

Надалі рекомендовано обґрунтувати інструментарій практичного впровадження цифровізації бізнес-комунікацій у діяльність вітчизняних підприємств.

## Література

1. Білявський В.М., Шулікowska К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 25. С. 33-40.
2. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск І(85) 2022. С. 72-81.
3. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.
4. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.О., Серт І.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51).
5. Зачосова Н.В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 26. №24/1. С. 35-38.
6. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58-63.
7. Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №3. С. 20-24.
8. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями-актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.4>.
9. Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021. 24 с.
10. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 41. С. 54-60. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>.
11. Чернова І.В., Костик Є.П. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємницьких структур. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 158-165. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-23>.
12. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
13. Щокіна Є.Ю., Черна І.І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 343-346.

## References

1. Biliavskiy, V.M., Shulikovskaya, K.V. (2022). «Main aspects of forming an effective personnel policy of modern enterprises». *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. Issue 25. pp. 33-40.
2. Bojda, S. (2022). «Innovative approaches to enterprise management in the context of digitalization of the economy». *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*. Issue I(85) 2022. pp. 72-81.
3. Bordanova, L.S., Semenchenko, N.V., Popovych, Zh.V. (2022). «Features of forming and implementing personnel policy at the enterprise». *Ekonomika ta derzhava*. № 6. pp. 54-59.
4. Volkivskaya, A.M., Osovskaya, H.V., Aks'onova, O.V., Vyshnivskaya, T.O., Sert, I.V. (2023). «Improving the personnel policy of the enterprise». *Efektivna ekonomika*. № 3. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51).
5. Zachosova, N.V. (2023). «The importance of an enterprise's personnel policy for ensuring the stability of its activities and personnel security». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 26. №24/1. pp. 35-38.
6. Kobrusieva, Ye.A., Ivanov, R.V. (2020). «Problematic issues of mutual coordination of personnel policy and enterprise development strategy». *Mizhnarodnyy naukovy zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*. № 12(1). pp. 58-63.
7. Kovalenko, O.M. (2021). «Peculiarities of enterprise personnel management based on digitalization». *Ekonomika. Finansy. Pravo*. №3. pp. 20-24.
8. Kravchuk, I.I., Lavrynenko, S.O. (2022). «Knowledge management and business communications - current trends in innovative development of modern organizations». *Efektivna ekonomika*. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.4>.
9. Makovets'ka, I.M. (2021). *Upravlinnia komunikatsiiny v pidpryemstvakh*. [Communication Management in Enterprises]. Abstract of Ph.D. Thesis. 08.00.04. Derzhavnyy universytet telekomunikatsij. Kyiv. Ukraine.
10. Pysarevs'ka, H.I. (2021). «Trends in the Development of the Use of Digital Technologies in Personnel Management». *Naukovy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*. Issue 41. pp. 54-60. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>.
11. Chernova, I.V., Kostyk, Ye.P. (2024). «Development of Business Communications in the Management System of Business Structures». *Kyivskiy ekonomichnyy naukovy zhurnal*. № 5. pp. 158-165. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-23>.
12. Shapoval, O.A., Ivanij, A.O., Hal'cheniuk, A.O. (2018). «Personnel policy of the enterprise as a tool of the personnel management system». *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. № 5 (17). pp. 149-151.
13. Sch'okina, Ye.Yu., Cherna, I.I. (2020). «Personnel policy as a tool of human resources management». *Infrastruktura rynku*. Issue 43. pp. 343-346.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2024 р.