

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 2.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.88>

УДК 331.108-027.22

I. А. Андрейцева,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0337-4107>

В. Ю. Лисак,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-4166>

КАДРОВА ПОЛІТИКА: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

I. Andreitseva,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

V. Lysak,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

personnel policy: practical aspects of implementation

У статті проведено аналіз концепцій управління людськими ресурсами (ресурсної, теорії людського капіталу, АМО-моделі). Проаналізовано еволюцію концепції стратегічного управління людськими ресурсами. Узагальнено підходи провідних науковців щодо визначення сутності кадрової політики. Систематизовано методичний інструментарій її формування. Окреслено фази розробки HR-політики. Особливу увагу приділено практичним кейсам успішного впровадження HR-стратегій у глобальних компаніях. Обґрунтовано необхідність застосування системного підходу у вдосконаленні методики розробки кадрової політики. Автором запропоновано HR-політику, яка включає фундаментальні принципи, етапи, індикатори виміру ефективності політики. Аргументовано важливість узгодження кадрової політики з бізнес-стратегією організації для досягнення сталої конкурентної переваги. Реалізація вдосконаленої кадрової політики передбачає впровадження новітніх технологій, адаптивних рішень для забезпечення утримання персоналу, покращення показників продуктивності та загальної організаційної ефективності.

In today's dynamic business environment, human resources are a key factor in the sustainable development of an organization. Personnel policy, as a system of principles, norms, and methods of personnel management, has undergone a significant transformation. It has evolved from an administrative function to a strategic tool for forming the competitive advantages of an organization. The purpose of the article is a systematic analysis of the theoretical foundations and practical aspects of forming and implementing an effective personnel policy of an organization.

The methodological and informational basis of the study comprises scientific articles and Internet resources addressing personnel policy issues. The study employed systematic and logical analysis, as well as methods of information generalization and comparative analysis, to examine these sources.

The article analyzes the concepts of human resource management (resource, human capital theory, AMO-model). The evolution of the concept of strategic human resource management is analyzed. The approaches of leading scientists to determine the essence of personnel policy are summarized. The methodological tools for its formation are systematized. The phases of HR policy development are outlined. Particular attention is paid to practical cases of successful implementation of HR strategies in global companies. Current trends include retaining only A-level employees and using People Analytics to implement an evidence-based approach to HR decisions. It is essential to utilize a digital platform to establish, monitor, and adjust HR policy goals. The need for a systematic approach to improving the methodology for developing HR policies is substantiated. The author proposes an HR policy that includes fundamental principles, stages, and indicators for measuring the effectiveness of the policy. The importance of aligning HR policy with the organization's business strategy to achieve sustainable competitive advantage is argued. The implementation of an improved HR policy involves the introduction of the latest technologies and adaptive solutions to ensure staff retention, improve productivity indicators, and overall organizational efficiency.

Ключові слова: *кадрова політика, стратегічне управління людськими ресурсами, HR-стратегія, управління талантами, організаційна ефективність, предиктивне моделювання, програма реферального рекрутингу.*

Keywords: *personnel policy, strategic human resources management, HR strategy, talent management, organizational effectiveness, predictive modeling, referral recruiting program.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища людські ресурси є ключовим

чинником сталого розвитку й організаційного успіху. Кадрова політика як цілісна система принципів, норм і методів управління персоналом зазнала суттєвої трансформації, еволюціонувавши від адміністративної функції до стратегічного інструменту формування конкурентних переваг організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень західних та вітчизняних економістів особливе місце займають праці М. Армстронга, Б. Вернерфельта, Дж. Б. Барні, К. Легге, Дж. Сторі, Д.Е. Геста, Л.В. Балабанової, А.М. Колота, О.В. Крушельницької та ін., присвячені вивченню різних аспектів управління персоналом. Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління персоналом в умовах глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки. У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, здатної забезпечити баланс інтересів організації та персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є системний аналіз теоретичних засад і практичних аспектів формування та реалізації ефективної кадрової політики організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) сформувалася у 1980-х роках як відповідь на необхідність інтеграції HR-практик з бізнес-стратегією організації. Концептуальні основи SHRM базуються на працях М. Біра [1] представника Гарвардської школи бізнесу та К.Дж. Форбуна [2] з Мічиганського університету.

М. Армстронг трактує SHRM як цілісний управлінський підхід, який базується на стратегічному баченні та передбачає планомірне управління людськими ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку організації й реалізації її стратегічних пріоритетів [3]. Теоретичною основою стратегічного управління людськими ресурсами є сукупність фундаментальних теорій.

Ресурсна концепція, започаткована Б. Вернерфельтом [4] й розвинена Дж. Б. Барні [5], обґрунтовує, що стійка конкурентна перевага формується за умови наявності у фірми ресурсів, які є цінними, рідкісними та складними для імітації. За цією концепцією людські ресурси розглядаються як ключове джерело унікальності організації та конкурентних переваг.

Теорія людського капіталу трактує інвестиції в розвиток працівників як стратегічний чинник довгострокової конкурентоспроможності. Знання, навички та компетенції персоналу формують нематеріальні активи, які підвищують вартість організації.

АМО-модель (Ability–Motivation–Opportunity) виходить із того, що результативність діяльності персоналу визначається поєднанням професійних здібностей працівників, рівня мотивації та наявності організаційних можливостей для реалізації потенціалу.

Кадрова політика як науковий концепція має багатоаспектний характер. Вітчизняна наукова традиція визначає кадрову політику як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці.

К. Легге в аналізі моделей HRM виокремила ключові спільні риси філософії управління людськими ресурсами. Зокрема, акцентувала увагу на необхідності інтеграції HR-політики зі стратегічним бізнес-плануванням та використання для підкріплення організаційної культури [6]. Людські ресурси розглядаються як цінний актив, джерело конкурентної переваги, ефективне використання якого забезпечується через взаємоузгоджену HR-політику.

Дж. Сторі розвиває ці положення, зазначаючи, що концепція HRM ґрунтується на переконанні про визначальну роль людського ресурсу у формуванні конкурентних переваг організації. Підкреслює, що ключовою управлінською метою є підвищення залученості працівників, HR-політика має інтегруватися в загальну бізнес-стратегію організації [7].

Модель Д.Е. Геста є одним із впливовіших підходів щодо концептуалізації HRM, оскільки чітко позиціонує стратегічну роль управління людськими ресурсами та відмежовує стратегічне HRM від традиційного кадрового менеджменту. В цій моделі виокремлено шість взаємопов'язаних аналітичних показників:

- HR-стратегія, узгоджена з бізнес-намірами організації;
- HR-практики та політики;
- HR-результати (якість, залученість, гнучкість персоналу);
- поведінкові результати (зобов'язання, мотивація);
- результати ефективності;
- фінансові результати [8].

Д.Е. Гест наголошував на ключовій відмінності HRM від традиційного кадрового управління, інтеграції людських ресурсів у систему стратегічного управління, орієнтації на формування поведінкової залученості працівників для досягнення організаційних цілей та домінуванні унітаристської управлінської перспективи [8].

М. Армстронг обґрунтовує доцільність переходу від традиційного терміна «людські ресурси» до концепції «управління людьми», зазначаючи, що перший формує хибне уявлення про працівників як чинника виробництва, призначеного насамперед для експлуатації в інтересах бізнесу [3]. Показово, що Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) у своїй Професійній карті також відмовляється від ресурсного підходу, використовуючи термін «професія управління людьми» [9].

Сучасна кадрова політика базується на принципах:

- стратегічної інтеграції – узгодження HR-стратегій з корпоративними цілями;
- системності – визначення HR-практики як взаємопов'язаної системи;
- орієнтації на результатах – фокус на вимірюваних бізнес-результатах;
- адаптивності – здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

– етичності – забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників.

За критерієм рівня активності організації у вирішенні кадрових питань виділяють типи політик:

– Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чіткої програми дій щодо персоналу. Керівництво працює в режимі реагування на кризові ситуації, відсутнє прогнозування кадрових потреб.

– Реактивна політика передбачає, що керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом: виникненням конфліктних ситуацій, відсутністю кваліфікованої робочої сили, низькою мотивацією до праці.

– Превентивна кадрова політика включає середньострокове та довгострокове прогнозування потреб у персоналі, проте організація не має достатніх засобів впливу на ситуацію.

– Активна політика реалізується, коли організація має не лише довгострокові прогнози розвитку, але й засоби впливу на ситуацію. Поділяється на раціональну (обґрунтовану діагностикою) та авантюристичну (без обґрунтування) [10].

За підходом М. Армстронга, процес SHRM включає певні етапи:

1. Аналіз контексту – оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

2. Визначення стратегічних пріоритетів – ідентифікація ключових напрямів розвитку персоналу.

3. Формулювання HR-стратегії – розробка узгоджених з бізнес-стратегією HR-ініціатив.

4. Імплементація – впровадження HR-практик та політик.

5. Моніторинг та оцінка – вимірювання ефективності та коригування HR-стратегії [3].

Згідно з дослідженнями Chartered Institute of Personnel and Development [9], розробка HR-політики передбачає певні фази.

Фаза дослідження – 85% HR-професіоналів оцінюють її як критично важливу для успішної імплементації політики. Включає аналіз законодавства, кращих практик галузі, потреб зацікавлених сторін.

Фаза розробки – формулювання принципів та процедур у зрозумілій формі. Google революціонізував розробку HR-політики, наголошуючи на чіткості та доступності: політика написана простою мовою, організована у пошуковому цифровому форматі, регулярно оновлюються за результатами зворотного зв'язку від працівників.

Фаза перегляду – 92% HR-професіоналів оцінюють її як важливу стадію процесу розробки політики, яка включає юридичну оцінку, зворотний зв'язок від менеджерів та представницьких організацій персоналу.

Фаза комунікації та впровадження є критично важливою для забезпечення ефективності HR-політики. Лінійні менеджери відіграють ключову роль у трансляції та реалізації політичних рішень на практиці, що зумовлює необхідність системного навчання, активного залучення, постійної підтримки з метою формування розуміння змісту політики й спроможності її реалізації.

Розглянемо сучасні тенденції в сфері HR-менеджменту. Сучасні організації поступово зміщують акцент із жорстко регламентованих посадових обов'язків на виконання гнучких завдань, орієнтованих на формування і розвиток навичок (skills-based approach). Водночас професійний розвиток дедалі частіше розглядається як сфера спільної відповідальності організації та працівника.

З 2024 року дедалі більше компаній інтегрують благополуччя працівників у систему корпоративних цінностей, визнаючи, що здорова та психологічно стійка робоча сила є необхідною передумовою сталої організаційної ефективності. За даними досліджень CIPD Ireland [11], основними причинами відсутності працівників на робочих місцях залишаються проблеми з психічним здоров'ям і гострі медичні стани.

Близько 40% бізнес-структур інвестують у розробку програм навчання та розвитку, спрямованих на формування у керівників компетенцій для подолання стратегічних викликів. У цьому контексті роль HR-функції в процесах цифрової трансформації стає більш важливою, ніж будь-коли раніше.

Згідно з даними CIPD Ireland [11], приблизно третина організацій вимагає фізичної присутності працівників в офісі два дні на тиждень, ще близько третини — три дні. Водночас лише половина менеджерів пройшли спеціалізоване навчання з управління гібридними командами, що зумовлює додаткові управлінські ризики.

Політика різноманіття, рівності та інклюзії поступово трансформується у невід’ємний елемент сучасної кадрової політики. Вона передбачає впровадження тренінгів із подолання несвідомих упереджень та розроблення гнучкої HR-політики, адаптованої до різноманітних потреб і життєвих обставин працівників.

Проаналізуємо досвід провідних компаній щодо управління персоналом.

HR-стратегія Netflix «Щільності талантів» базується на концепції найму виключно високопродуктивних фахівців навіть в умовах економічної нестабільності [13]. Компанія дотримується принципу утримання лише співробітників А-рівня, що забезпечує високу щільність талантів в організації.

Кадрова політика включає такі елементи:

- селективний найм високопродуктивних фахівців з компенсаційним пакетом вище ринкового медіанного рівня;
- політика необмежених відпусток, базується на принципах довіри та особистої відповідальності;
- культура радикальної прозорості та зворотного зв’язку;
- управлінська філософія «контекст замість контролю».

Її впровадження сприяло підвищенню індексу задоволеності працівників (eNPS +42) [14], плинність серед вискоєфективних працівників скоротилася (< 5%), посиленню бренда роботодавця (рейтинг Glassdoor 4.2/5) [15].

Компанія Google позиціонує людську аналітику як стратегічний інструмент управління персоналом. Застосування People Analytics дозволяє трансформувати HR-функцію від інтуїтивного до доказового підходу у прийнятті кадрових рішень й використовує інструментарій [12]:

- застосовує аналітику управління персоналом для обґрунтування рішень щодо компенсацій, кар'єрного просування та організаційного дизайну;
- предиктивне моделювання – для ідентифікації ризиків відтоку критичних талантів;
- HR-аналітика в реальному часі – для розрахунку важливих показників для лінійних менеджерів;
- проєкт Oxygen – для емпіричного дослідження характеристик ефективного керівництва.

Як наслідок переважка частка працівників (90%) оцінюють прозорість HR-політики позитивно, якість управлінських рішень підвищилася на 35%, час закриття вакансій скоротився на 28% [12].

Accenture відома Інклюзивною програмою реферального рекрутингу. Запровадила диференційовану систему реферальних бонусів (2000-7000 \$) з додатковими стимулами за рекомендації кандидатів з малочисельних груп, інтегруючи її в загальну DEI-стратегію.

Особливостями програми є:

- градація бонусів в залежності від складності позиції та дефіцитності компетенцій;
- додаткові стимули за підвищення організаційної різноманітності;
- системна інтеграція з цілями Різноманіття, рівності та інклюзії [16].

У результаті, чисельність працівників із різних груп серед новоприйнятих зросла на 40%, участь персоналу у процесах рекрутингу

підвищилася на 55%, показник інклюзивності компанії покращився на 23 пункти [17].

Fossil Group перейшла від паперових процедур до цифрової системи управління ефективністю, охопивши понад 15 000 працівників у більш ніж 40 країнах. Були впроваджені спеціальні «Дні ефективності», спрямовані на змістовний діалог щодо результативності та інтуїтивно зрозумілі шаблони для проведення структурованих обговорень цілей.

Ключовими компонентами політики – використання цифрової платформи для формування, моніторингу та коригування цілей; чітке визначення часових вікон для performance-діалогів; стандартизовані шаблони з метою забезпечення якості та єдності обговорень ефективності [18].

Внаслідок реалізації інновацій частка працівників, залучених до процесу встановлення цілей зростає з 67% до 92%; рівень стратегічного узгодження цілей підвищився на 45%; адміністративне навантаження на HR-функцію скоротилося на 60% [19].

Компанія Benesch розробила інтегрований підхід до управління організаційною поведінкою завдяки поєднанню поведінки з ініціативами залученості працівників. Навчання менеджерів проведенню структурованих розмов щодо поведінкових очікувань – ключовим елементом політики.

Особливостями розробленого підходу є впровадження тренінгів для керівників з проведення коучингових бесід про норми поведінки; інтеграція поведінкових очікувань у систему оцінки ефективності; створення прозорих механізмів ескалації конфліктних ситуацій [20].

Вищевказані нововведення сприяли скороченню кількості трудових конфліктів (на 30%), підвищенню сприйняття організаційної справедливості (на 25%), покращенню показника психологічної безпеки (на 18%) [12].

Згідно з рекомендаціями CIPD [9], ефективна HR-політика має ґрунтуватися на п'яти фундаментальних принципах.

По-перше, вона має відображати унікальні потреби організації, враховуючи її розмір, галузеву специфіку та організаційну культуру.

По-друге, кадрова політика повинна інтегруватися в систему стратегічного управління підприємства через застосування індивідуального підходу, який узгоджується з організаційними цілями.

По-третє, критично важливим є забезпечення правової відповідності завдяки комплексному дотриманню вимог чинного трудового законодавства.

По-четверте, політика має бути чіткою і доступною для сприйняття – сформульована зрозумілою мовою та представлена у зручному цифровому форматі.

Нарешті, п'ятий принцип передбачає регулярне оновлення політики з метою адаптації до змін у законодавчому полі та бізнес-середовищі.

Організації мають розробити комплексну систему показників оцінки для забезпечення досягнення визначених результатів. Ця система включає чотири ключові напрями вимірювання ефективності кадрової політики.

Показники відповідності дозволяють оцінити дотримання встановлених норм через відстеження кількості порушень політики, скарг співробітників та випадків судових позовів.

Операційні індикатори відображають ефективність HR-процесів, зокрема використання показників: часу заповнення вакантних позицій, розподіл оцінок ефективності персоналу, частоту запитів про застосування винятків за політикою.

Показники сприйняття працівниками базуються на даних опитувань щодо зрозумілості політики, сприйняття справедливості та практичної корисності.

Нарешті, індикатори бізнес-впливу демонструють вплив кадрової політики на ключові показники діяльності організації, включаючи рівень плинності кадрів, продуктивність праці та задоволеність клієнтів.

Для успішної реалізації кадрової політики пропонуємо системний підхід, який містить три послідовні етапи.

Діагностика поточного стану передбачає комплексний аналіз існуючої ситуації через оцінювання ефективності співробітників, вимірювання рівнів

задоволеності персоналу, аналіз показників плинності кадрів та HR-бенчмаркінг із галузевими стандартами. Результати діагностики формують базис для розробки цільової політики.

На етапі розробки та комунікації критично важливим є залучення ключових стейкхолдерів до процесу формування політики для забезпечення релевантності та підвищення прийняття. Пілотне тестування нової політики дозволяє виявити потенційні проблеми до повної імплементації. Багатоканальна комунікаційна стратегія забезпечує інформування персоналу організації, цільове навчання лінійних менеджерів гарантує правильну інтерпретацію та застосування політики на практиці.

Моніторинг та адаптація становлять безперервний процес удосконалення кадрової політики. Постійний перегляд ефективності політики відповідно до затверджених показників поєднується з отриманням зворотного зв'язку від персоналу і менеджерів. Аналіз отриманих даних дозволяє своєчасно коригувати політику, забезпечуючи її актуальність та ефективність. Прозора комунікація змін та оновлень підтримує довіру персоналу й сприяє швидкій адаптації до нововведень.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Кадрова політика у сучасних організаціях еволюціонувала з адміністративної функції у стратегічний інструмент досягнення конкурентних переваг. Дослідження підтверджує, що ефективна HR-політика базується на теоретичних концепціях (ресурсній теорії, теорії людського капіталу, АМО-моделі) і вимагає стратегічного узгодження з бізнес-цілями організації. Практика провідних глобальних компаній демонструє важливість підходу управління даними, інвестування у різноманітність, інклюзивність та благополуччя персоналу, а також адаптації до гібридних форм організації праці. Ключовими трендами останніх років є перехід до skills-based підходів, інтеграція штучного інтелекту в HR-процеси, підвищена увага до психологічного здоров'я та розвиток DEI&B-практик.

Успішна імплементація кадрової політики потребує комплексної стратегії: діагностики поточного стану, залучення стейкхолдерів, ефективної комунікації та систематичного моніторингу. Організації, які розглядають людські ресурси як стратегічний актив, демонструють значно вищі показники утримання персоналу, продуктивності та загальної організаційної ефективності.

Література

1. Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R. E. *Managing Human Assets*. The Free Press, 1984.
2. Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A. *Strategic Human Resource Management*. Wiley, 1984. 499p.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page Publishers, 2024. 360p.
4. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5(2). P.171-180.
5. Barney J. B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 1995. Vol. 9(4). P. 49-61.
6. Legge K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Macmillan, 1995. 385p.
7. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, 2001.
8. Guest D. E. Personnel management: the end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*. 1991. Vol. 29(2). P. 149-175.
9. Chartered Institute of Personnel and Development. *HR policies Factsheets*. 2022. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/hr-policies-factsheet/>
10. LivingFo. *Кадрова політика організації*. 2024. URL: [//livingfo.com/kadrova-polityka-orhanizatsii/](https://livingfo.com/kadrova-polityka-orhanizatsii/)
11. Chartered Institute of Personnel and Development. *HR practices in Ireland 2024: Survey report*. URL:

<https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/2024-hr-practices-in-ireland-report-8599.pdf>

12. 10 Trends that Shaped HR in 2024. URL: <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/2024-year-end-trends>

13. Hastings R., Meyer E. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. New York: Ebury Publishing, 2020. 320 p.

14. Netflix Jobs Website & Culture Memo. URL: <https://jobs.netflix.com/culture>

15. Glassdoor Company Reviews: Netflix. URL: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Netflix-Reviews-E11891.htm>

16. Accenture. 360° Value Report 2023. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/corporate-initiatives/sustainability/document/360-Value-Report-2023.pdf>

17. Accenture Careers Website. Inclusion & Diversity at Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity-index>

18. Performance Management Case Studies to Inspire HR's Approach. URL: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/performance-management-case-study-fossil-group>

19. Deloitte. Global Powers of Retailing 2020. URL: <https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/2020-global-powers-of-retailing.pdf>

20. Benesch Law Firm. Culture & Values: Building an Inclusive Workplace. Corporate Website. 2022. URL: https://www.beneschlaw.com/a/web/34696/DEI_Overview-2022.pdf

References

1. Beer, M. Spector, B. Lawrence, P.R. Quinn, Mills D. and Walton, R. E. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York, USA.

2. Fombrun, C. J. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, USA.

3. Armstrong, M. (2024), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page Publishers, London, UK.
4. Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5(2), pp.171-180.
5. Barney, J. B.(1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9(4), pp. 49-61.
6. Legge, K. (1995), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan, London, UK.
7. Storey, J.(2001), *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson Learning, New York, USA.
8. Guest, D. E. (1991), "Personnel management: the end of orthodoxy?", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29(2), pp. 149-175.
9. Chartered Institute of Personnel and Development (2022), "HR policies Factsheets", available at: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/hr-policies-factsheet/> (Accessed 3 February 2026).
10. LivingFo (2024), "Organization's personnel policy", available at: <https://livingfo.com/kadrova-polityka-orhanizatsii/> (Accessed 3 February 2026).
11. Chartered Institute of Personnel and Development (2024), "HR practices in Ireland 2024", available at: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/2024-hr-practices-in-ireland-report-8599.pdf> (Accessed 3 February 2026).
12. "10 Trends that Shaped HR in 2024", available at: <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/2024-year-end-trends> (Accessed 3 February 2026).
13. Hastings, R. and Meyer, E. (2020), *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, Ebury Publishing, New York, USA.
14. Netflix Jobs Website & Culture Memo (2026), available at: <https://jobs.netflix.com/culture> (Accessed 3 February 2026).

15. Glassdoor Company (2026), “Reviews: Netflix”, available at: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Netflix-Reviews-E11891.htm> (Accessed 3 February 2026).

16. Accenture (2023), “360° Value Report 2023”, available at: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/corporate-initiatives/sustainability/document/360-Value-Report-2023.pdf> (Accessed 3 February 2026).

17. Accenture Careers Website (2026), “Inclusion & Diversity at Accenture”, available at: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity-index> (Accessed 3 February 2026).

18. Quantum Workplace (2026), “Performance Management Case Studies to Inspire HR’s Approach”, available at: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/performance-management-case-study-fossil-group> (Accessed 3 February 2026).

19. Deloitte (2020), “Global Powers of Retailing 2020”, available at: <https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/2020-global-powers-of-retailing.pdf> (Accessed 3 February 2026).

20. Corporate Website Benesch Law Firm (2022), “Culture & Values: Building an Inclusive Workplace”, available at: https://www.beneschlaw.com/a/web/34696/DEI_Overview-2022.pdf (Accessed 3 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Прорецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26