DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.038 **JEL classification: J20, J21, J29**
UDC: 331.1

Володимир ФРИДЕЛЬ
кандидат економічних наук, докторант,
кафедра соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
E-mail: volodymyr.frydel@gmail.com
ORCID iD: 0009-0005-7074-3795
Web of Science ResearcherID: KIL-6217-2024

HR-ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація

Вступ. Кожна сучасна організація розробляє ключові принципи, внутрішні правила та процедури для забезпечення безпечного та ефективного робочого середовища в міру свого зростання. Вони документуються в профілях посад, посадових інструкціях, положеннях про персонал, кодексі поведінки, правилах безпеки тощо. Незалежно від форми зайнятості, формату співпраці чи рівня посади, до всіх працівників встановлюються однакові вимоги та надаються однакові можливості для професійного зростання. HR-політика – це інструмент, який охоплює повний цикл управління персоналом - від процесу найму до припинення трудових відносин. Вона спрямована на створення привабливого, справедливого та інклюзивного робочого середовища, а також на впровадження найкращих практик у сфері праці та зайнятості. Принципи та правила, викладені в HR-політиці, є основою для розробки, впровадження та постійного вдосконалення всіх інших кадрових процесів, процедур, інструкцій та ініціатив, які відповідають вимогам законодавства та принципам сталого розвитку організацій.

Мета. Першочергова мета статті полягає в тому, щоб обґрунтувати важливість HR-політики як провідного інструменту впровадження стратегії управління талантами та забезпечення сталого розвитку сучасних організацій. Дослідження фокусується на IT-секторі, де людський капітал виступає критичним інтелектуальним активом. Утримання персоналу суттєво впливає на безперервність бізнесу та зростання компанії.

Метод (методологія). У статті використано методи теоретичного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, контент-аналізу HR-політик, а також кейс-метод на прикладі українських IT-компаній. Застосовано порівняльний підхід для співвіднесення наукових підходів із реальними практиками життєвого циклу таланту в організації.

Результати. Доведено, що HR-політика, узгоджена з цінностями та стратегією компанії, виходить за межі адміністративного документу й виконує функцію інтегрованого інструменту залучення, розвитку, оцінки та утримання персоналу. Проаналізовано, як компоненти політики вбудовуються в систему Talent Management і сприяють реалізації соціальної, управлінської та економічної складових сталого розвитку. Запропоновано модель взаємодії HR-політики з стратегією стабільності організації. HR-політика, що розробляється та впроваджується як частина системи управління талантами, виступає інструментом стабілізації процесів в організації, підвищення прозорості управлінських рішень та зниження плинності кадрів. Результати дослідження можуть бути застосовані до розробки HR-політик

© Володимир Фридель, 2025

Отримано: 18.04.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 12.05.2025 р. **Опубліковано:** 28.05.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Фридель В. HR-політика в системі управління талантами як інструмент забезпечення стабільного розвитку організації. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 2. С. 38-47. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.038

у компаніях, орієнтованих на знання. Подальші дослідження можуть охоплювати оцінку зрілості HR-політик та їхній вплив на стійкість бізнесу в умовах економічного відновлення.

Ключові слова: HR-політика; сталий розвиток; людський капітал; управління талантами; залученість персоналу; стабільність організації; внутрішня мобільність; стратегічне управління персоналом.

Вступ

В умовах зростаючої турбулентності бізнес-середовища, цифрової трансформації, розвитку штучного інтелекту та загострення конкуренції за таланти, питання забезпечення стабільного організаційного розвитку набуває особливої актуальності для управлінських практик. Зокрема, це стосується IT-сектору, який характеризується динамічними ринковими змінами, проектно-орієнтованими структурами та високою мобільністю фахівців. В умовах, коли людський капітал визнається головним стратегічним активом організації, набуває актуальності потреба у формалізованій, цілісній HR-політиці, яка не лише регулює базові аспекти трудових відносин, але й є інструментом реалізації політики управління талантами. Таке уніфіковане бачення забезпечує прозорість управлінських практик, сприяє посиленню лояльності працівників та формує довготривалу організаційну стійкість. У науковій площині питання взаємозв'язку між кадровою політикою, системою управління талантами та сталим розвитком розглядається здебільшого відокремлено.

Часто HR-політика подається як технічний документ без стратегічного змісту [1, с. 118-119], тоді як управління талантами трактується переважно через призму залученості або розвитку високопотенційних працівників [2]. Разом з тим, у реальному функціонуванні сучасних компаній, особливо в IT-галузі, HR-політика дедалі більше виконує інтеграційну роль – вона поєднує принципи справедливості, професійного розвитку, залученості та інклюзії, створюючи систему координат, в якій реалізується політика сталого розвитку. На цьому тлі науково-практичне значення має дослідження HR-політики як елемента системи управління талантами та її впливу на стабільність організації – як соціально, так і організаційно. Особливо важливим є аналіз на прикладі IT-компаній, де питання кар'єрного розвитку, прозорості процедур, зворотного зв'язку та ціннісної відповідності відіграють ключову роль у формуванні довіри працівників і збереженні інтелектуального капіталу.

Теоретичні засади формування HR-політики та управління талантами є предметом численних досліджень, як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій традиції. У вітчизняному науковому середовищі проблема HR-політики досліджується в роботах таких авторів, як: Н. С. Маркова, О. В. Ярмак [3], В. М. Білявський [4], А. М. Волківська, Г. В. Осовська, О. В. Аксьонова, Т. О. Вишнівська [5]. Водночас у публікаціях останніх років особливої уваги набуває зв'язок HR-політики із забезпеченням стійкого розвитку організацій. Зокрема, в наукових працях Н. В. Зачосової висвітлюється значення кадрової політики для забезпечення стабільності діяльності та безпеки підприємства [6, с. 36-37]. Дослідники Є. А. Кобрусєва, Р. В. Іванов фокусують нашу увагу на проблемах узгодженості HR-політики та стратегії розвитку компанії в цілому [7, с. 60-61]. Більш широке бачення надають автори Є. Ю. Щокіна та І. І. Черна, які розглядають кадрову політику як інструмент управління людськими ресурсами, а не лише в частині розвитку персоналу [8, с. 343-344].

У зарубіжних дослідженнях сфери управління талантами все частіше підкреслюється їхня ключова роль у забезпеченні сталого розвитку організацій. Автори Ріхам Аль Аїна (Riham Al Aina), Тарік Атан (Tarik Atan) відзначають, що HR- політика, спрямована на залучення, розвиток та утримання талановитих працівників, є стратегічним інструментом для досягнення організаційної сталості. При цьому дослідники підкреслюють, що управління талантами позитивно впливає на залученість і задоволеність працівників, які виступають посередниками у досягненні сталості організації. Такий підхід підтверджує, що комплексна HR-політика, орієнтована на талант, створює конкурентні переваги та підтримує довготривалу ефективність

організації [9]. У теоретичному контексті інтеграції сталих практик у Talent Management, є прогресивне дослідження 2024 року (Sustaining Human Capital in an Organisation: The Role of Talent Management), проведене авторами Єрлітас Т. (Yerlitas, T.), Бучіунієне І. (Buciuniene, I.), що пропонує адаптувати HR стратегії до конкретних організаційних та зовнішніх умов, що є критично важливим для ефективності сталого управління талантами. Автори наголошують, що сталий підхід у HR політиці виходить за межі простої відповідності нормативам і включає етичні, соціальні та екологічні цілі, які резонують із цінностями сучасних працівників. Впровадження таких практик, як екологічно орієнтований відбір персоналу та тренінги зі сталого розвитку, не лише підвищує привабливість роботодавця, а й сприяє формуванню позитивного іміджу та задоволеності працівників [10, p. 32-34]. Згідно із звітом Johnson Controls Sustainability Report, роль HR політики у забезпеченні сталості організацій полягає у стратегічній інтеграції принципів сталого розвитку в усі ключові HR-процеси. Автори звіту підкреслюють, що HR-політика повинна охоплювати як екологічну, так і соціальну відповідальність, сприяючи не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й підвищенню соціального внеску організації. Така політика реалізується через впровадження сталих практик у підборі персоналу, навчанні, управлінні ефективністю та залученості працівників [11]. При цьому, є фундаментальне дослідження авторів Девід Г. Коллінгс (David G. Collings), Камель Меллахі (Kamel Mellahi), які запропонували концепцію "Strategic Talent Management", де вони дають чітке визначення стратегічного управління талантами як систематичної ідентифікації ключових позицій, що забезпечують сталу конкурентну перевагу організації, розвитку високоефективних і високопотенційних співробітників для цих ролей, а також створення HR-архітектури (в тому числі через формування HR-політик) для їх підтримки та утримання. Їх фокус "пулі талантів" для ключових позицій, у межах якої HR-політика організації має бути зорієнтована на ідентифікацію, розвиток та утримання високопотенційних працівників [12, p. 19-21].

Таким чином, новітня наукова думка консолідується навколо ідеї, що HR-політика в системі Talent Management має бути комплексною, інтегрованою програмою зі сталими практиками і адаптованою до контексту організації. Вона повинна забезпечувати не лише ефективність управління персоналом, а й підтримувати екологічні, соціальні та економічні цілі, що є основою організаційної сталості. Водночас, залученість, задоволеність та утримання працівників виступають ключовими механізмами, через які HR- політика впливає на сталий розвиток організацій. Отже, огляд літератури демонструє, що *HR-політика в* Talent Management розглядається як стратегічний інструмент забезпечення організаційної сталості, що потребує інтеграції сталих практик, адаптації до специфіки організації та орієнтації на розвиток і утримання талантів, які створюють довготривалу цінність.

Однак більшість наявних публікацій досліджують HR-політику або як внутрішню регламентну функцію, або як підсистему стратегії управління персоналом. Недостатньо уваги приділено комплексному аналізу HR-політики як інструменту реалізації системи управління талантами у контексті забезпечення стабільного розвитку організації. Таким чином, у межах існуючих досліджень залишаються невирішеними питання:

- як саме HR-політика може бути системною складовою Talent Management, а не просто процедурним документом;
- яким чином HR-політика впливає на організаційну сталість;
- які практичні елементи (наприклад performance process, learning&development, feedback culture, career culture) варто враховувати в політиці для досягнення ефекту.

Українські IT-компанії активно впроваджують людиноцентричний підхід у HR-політиках, що полягає у фокусі на потребах, інтересах і цінностях співробітників. Це проявляється у персоналізації процесів відбору, адаптації та мотивації, що підвищує залученість і лояльність працівників [13]. Компанії, зокрема EPAM та SoftServe, фокусуються на підвищенні якості рекрутингу

через тісну співпрацю HR і hiring-менеджерів, впровадження аналітики та автоматизації (ATS). Утримання талантів реалізується через прозорі системи оцінки (Performance Review), культуру зворотного зв'язку та впровадження OKR для стимулювання амбіційних досягнень [14]. Працівники в українських IT-компаніях дедалі більше залучаються до прийняття стратегічних рішень, що підвищує їхню мотивацію та продуктивність. Турбота про ментальне та фізичне здоров'я стає важливою складовою HR політики .

Таким чином, HR-політика в провідних українських IT-компаніях формується як комплексний, гнучкий і соціально відповідальний інструмент, що орієнтується на підтримку та розвиток талантів у складних економічних і соціальних умовах.

Мета та завдання статті

На підставі аналізу наукових джерел і прикладного досвіду IT-компаній можна констатувати, що, незважаючи на зростання уваги до стратегічного HRM (Human Resource Management), HR-політика часто сприймається лише як набір регламентів, а не як інструмент управління розвитком організації. Це призводить до розриву між формалізованими процедурами та динамікою реального управління талантами.

Серед питань, що залишаються недостатньо дослідженими, варто виділити такі:

- яким чином HR-політика може слугувати платформою для реалізації принципів Talent Management на всіх етапах взаємодії з працівником – від найму до кар'єрного зростання?
- який вплив має структура HR-політики на організаційну сталість, особливо в умовах високої плинності кадрів та гнучких командних моделей?
- які саме інструменти та розділи HR-політик дозволяють ефективно поєднувати індивідуальні цілі розвитку співробітників із бізнес-цілями компанії?
- які особливості впровадження HR-політики у секторах з високою залежністю від людського капіталу, зокрема в IT-галузі?

Метою цієї статті є обґрунтування HR-політики як ключового інструменту реалізації політики управління талантами в контексті забезпечення стійкого розвитку організації, з акцентом на IT-сектор як середовище з високою кадровою чутливістю. У межах статті пропонується:

- виокремити функціональні аспекти HR-політики, що підтримують розвиток людського капіталу;
- проаналізувати зв'язок між структурою HR Policy та стратегією управління талантами на прикладі IT-компанії;
- визначити елементи HR-політики, що безпосередньо впливають на сталість організаційного розвитку (соціальну, управлінську, економічну);
- запропонувати модель інтеграції HR-політики в систему Talent Management.

Виклад основного матеріалу дослідження

HR-політика (Human Resources Policy) являє собою комплекс формалізованих принципів, процедур та норм, які регламентують усі етапи взаємодії між працівником та організацією. Водночас вона виконує не лише регуляторну, а й стратегічну функцію, слугуючи основою для побудови ефективної системи управління талантами (Talent Management System, TMS) [12].

HR-політика має бути внутрішньо узгодженою системою рішень, що забезпечують реалізацію HR-стратегії та відповідають місії та цінностям компанії. У сучасних умовах саме HR Policy забезпечує реалізацію таких важливих компонентів управління талантами, як:

- стратегічне планування персоналу;
- залучення і відбір (talent acquisition);
- розвиток потенціалу (learning & development);
- управління ефективністю (performance management);
- утримання працівників (retention).

Особливої актуальності набуває зв'язок HR-політики із принципами сталого розвитку. Як зазначає Ехнерт І. (Ehnert I.) «*стійка HRM*» передбачає використання політик, які забезпечують довготривалі переваги як для організації, так і для працівників. Зокрема, Ехнерт І. (Ehnert I.) підкреслює важливість турботи про працівників для балансу між роботою і особистим життям як основних складових стійкої HRM. Ці політики спрямовані

на формування здорового, мотивованого та залученого персоналу, що є фундаментом для довгострокового успіху організації. [15, p. 5-7]. Ехнерт І. (Ehnert I.) наголошує, що стійка HRM має враховувати:

1. Соціальну відповідальність (справедливі умови праці, розвиток талантів, інклюзивність).
2. Екологічну складову (просування екологічно відповідальної поведінки серед працівників).
3. Економічну ефективність (підвищення продуктивності через залучення і розвиток персоналу).

Такий комплексний підхід забезпечує баланс інтересів усіх зацікавлених сторін і підтримує довгострокову конкурентоспроможність організації. Впровадження стійкої HRM вимагає перегляду традиційних HR-процедур, зокрема [15]:

- розробки політик, що підтримують добробут працівників і їхню залученість;
- підтримки внутрішньої мобільності та навчання для адаптації до змін;
- створення інклюзивного робочого середовища, яке враховує різноманітність;
- балансу між роботою і особистим життям як фактору збереження талановитих співробітників.

У якості емпіричної бази дослідження використано приклад HR Policy міжнародної IT-компанії Viseven, що налічує понад 500 фахівців у кількох країнах (автор надає інформаційне консультування даної компанії в напрямку Talent Development). З нашого погляду, створення балансу між роботодавцем та працівником є абсолютно правильним рішенням в сучасних умовах розвитку організацій. HR-політика компанії має бути інструментом забезпечення прав людини та безпечного робочого середовища. До прикладу, однією з ключових цінностей компанії Viseven є емпатія, що передбачає розуміння важливості комунікації та командної роботи, взаємної підтримки і уважного ставлення до потреб інших. Ця корпоративна цінність тісно перегукується з принципами Загальної декларації прав людини, зокрема з ідеями поваги та рівності для всіх людей.

HR-політика повинна бути спрямована на посилення зобов'язань компанії щодо забезпечення універсальних прав людини на робочому місці та підтримки безпечного, поважного робочого середовища, що є ключем до добробуту і успіху кожного співробітника. Якщо компанія ставить за мету гарантувати відсутність будь-яких порушень прав людини незалежно від посади чи рівня управління працівника, то основні принципи HR-політики мають включати:

- повагу та дотримання міжнародно визнаних стандартів прав людини;
- забезпечення рівних можливостей та справедливого ставлення до всіх працівників;
- формування безпечної робочої культури, в якій кожного ставлять з гідністю і повагою;
- нульову терпимість до будь-яких форм зловживань, насильства, домагань (включно з ґендерними), дискримінації, виключення чи стереотипів;
- забезпечення конкурентних умов праці, що гарантують економічну безпеку і гідність.

Ці принципи слугують основою для рівних можливостей для всіх співробітників і однакових вимог до HR-процесів. Таким чином, HR-політика є важливим інструментом підтримки сталого розвитку організації через забезпечення прав людини, створення безпечного і поважного робочого середовища, що сприяє добробуту та професійному зростанню співробітників.

Щодо наповнення HR політики, то на нашу думку, політика структурована за логікою «життєвого циклу працівника» (employee journey) є найбільш прикладною в сучасних організаціях та повинна містити такі основні блоки:

1. Рекрутинг та адаптація (Recruitment & Onboarding): чітко визначені ролі та процеси залучення, етичний кодекс у відборі, критерії рівності можливостей.

2. Кар'єрне зростання та навчання (Learning, Development & Career): положення про регулярне оцінювання, менторські програми, індивідуальні плани розвитку.

3. Управління ефективністю (Performance Management): процедури оцінювання результатів, формат зворотного зв'язку, обговорення кар'єрних очікувань.

4. Корпоративна культура та добробут (Inclusion, Well-being & Ethics): ціннісні

принципи взаємодії, підтримка психологічного здоров'я, Diversity & Inclusion політика.

5. Вихід з компанії (Offboarding): прозора процедура виходу, exit-інтерв'ю, збереження знань і зворотний зв'язок.

Якщо говорити про практичну складову застосування HR-політики в компаніях, то на наш погляд, HR-політика в IT-компанії повинна включати такі ключові складові:

1. Загальні умови праці:
   a. повна та часткова зайнятість;
   b. робочий час, понаднормові години та відпочинок;
   c. можливість віддаленої роботи;
2. Винагорода та професійний розвиток:
   a. система винагород, що забезпечує конкурентоспроможність і справедливість;
   b. кар'єрний розвиток та планування просування;
   c. можливості навчання і підвищення кваліфікації;
3. Культура залучення та комунікації:
   a. управління залученням співробітників для підвищення мотивації та продуктивності;
   b. формування відкритої та ефективної культури комунікації;
4. Дотримання політик (Compliance):
   a. механізми подання скарг і розгляду порушень;
   b. контроль за дотриманням HR-політик і процедур.

Ці елементи формують комплексну систему управління персоналом, яка відповідає сучасним вимогам IT-ринку та сприяє сталому розвитку організації. Важливо, що HR-політика має бути гнучкою, враховувати індивідуальні потреби працівників (наприклад, гнучкий графік, віддалена робота), а також підтримувати культуру інклюзивності і рівних можливостей.

Крім того, ефективна HR-політика передбачає використання систем оцінки, зворотного зв'язку, а також активне залучення лінійних менеджерів у процеси управління талантами, що підвищує якість прийняття рішень і сприяє розвитку корпоративної культури. Таким чином, дана політика не обмежується трудовим регламентом, а є системоутворюючим документом, що регулює механізми реалізації управління талантами.

На основі дослідження можемо окреслити три ключові площини впливу HR-політики на стійкий розвиток організації:

1. Економічна сталість
   a. стабільність організаційної структури;
   b. зменшення витрат через зниження плинності кадрів;
   c. ефективність роботи працівників.
2. Соціальна сталість:
   a. забезпечення рівності та недискримінації (gender, age, disability);
   b. підтримка well-being-практик;
   c. формування внутрішнього бренду роботодавця.
3. Управлінська сталість:
   a. прозорість кар'єрного зростання;
   b. планування наступності та відповідальне лідерство;
   c. зниження ризиків через збереження знань.
4. Ціннісна та екологічна сталість:
   a. закріплення цінностей у політиці взаємодії;
   b. відповідальність компанії перед працівником;
   c. розбудова етичного та екологічного бізнес-середовища.

В результаті аналізу та синтезу елементів можна побудувати модель (рис. 1), яка демонструє інтеграцію HR Policy у систему Talent Management та сталий розвиток організації.

Модель ілюструє, як HR-політика задає нормативну рамку для ключових функцій управління талантами. Через реалізацію конкретних процесів (добір, розвиток, оцінка, зростання, утримання) забезпечується триєдина складова стабільності організації – соціальна, управлінська та економічна. Це створює фундамент для довготривалої результативності підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У процесі дослідження було доведено, що HR-політика може виступати не лише регламентним документом, а й ефективним інструментом реалізації політики управління талантами, зокрема у секторах із високою

залежністю від людського капіталу, таких як IT-галузь. На основі теоретичного аналізу та кейсового прикладу зроблено такі ключові висновки:

1. HR-політика формує операційний каркас Talent Management, об'єднуючи процеси залучення, адаптації, розвитку, оцінювання ефективності, кар'єрного планування та утримання працівників. Ефективна HR-політика повинна поєднувати стратегічні та операційні аспекти, підтримувати розвиток людського капіталу, забезпечувати рівність, інклюзивність і безпеку працівників.

2. Через чітко визначені правила взаємодії, цінності та механізми зворотного зв'язку HR Policy забезпечує економічну стабільність, соціальну справедливість, управлінську передбачуваність та цінності екологічного розвитку бізнесу – тобто ключові компоненти стійкого розвитку. Практичний аналіз показав, що впровадження людиноцентричних та сталих HR-практик сприяє підвищенню залученості, лояльності й утриманню талантів, що, у свою чергу, забезпечує довготривалу конкурентоспроможність організації.

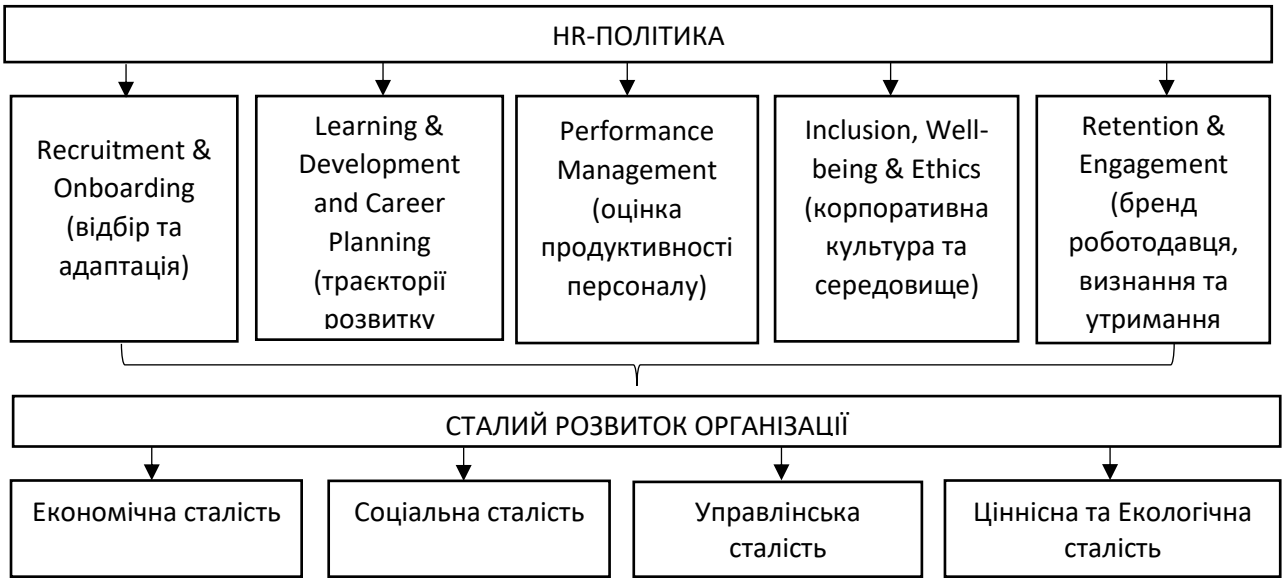

Рис. 1. Модель HR-політики як інструменту забезпечення стабільного розвитку організації

Джерело: власна розробка автора.

3. Інституційне закріплення логіки talent lifecycle у політиках компанії дозволяє не лише знизити плинність, а й створює довготривалу візію зростання для фахівців, що в IT-секторі критично важливо для збереження експертизи та конкурентоспроможності. Особливу увагу слід приділяти таким елементам, як система винагород, можливості навчання, культура зворотного зв'язку, прозорість процедур та підтримка добробуту співробітників. HR-політика, інтегрована в систему управління талантами, є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку організації, особливо в умовах динамічного IT-сектору.

4. Запропонована модель HR-політики як інструменту реалізації TMS демонструє цілісну взаємодію між управлінськими рішеннями та динамікою розвитку персоналу. Вона може бути адаптована в інших галузях, де ефективне управління талантами є стратегічним пріоритетом. Модель може бути використана як методологічна основа для розробки та вдосконалення HR-стратегій у компаніях, що прагнуть до сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

У подальшому доцільно розвинути наступні напрями:

- аналіз взаємозв'язку між HR-політиками та рівнем організаційної культури;
- порівняльні дослідження HR Policy у різних типах компаній (аутсорсинг/продукт, національні/глобальні);

- розробка методики оцінки зрілості HR-політики в контексті Talent Management;
- дослідження політик управління талантами у перехідний період – зокрема, у період економічного відновлення України.

Таким чином, HR-політика, інтегрована в систему управління талантами, постає не лише внутрішнім нормативом, а потужним інструментом забезпечення стабільного розвитку сучасної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 11. С. 117–120.
2. Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626/600.
3. Маркова Н. С., Ярмак О. В. Реалізація антикризової HR-політики в межах існуючої системи HR-менеджменту підприємства. Економіка та держава. 2013. № 5. С. 41–43. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/12.pdf.
4. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33–40.
5. 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.
6. Зачосова Н. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 26. № 24/1. С. 35–38.
7. 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.
8. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343–346.
9. Al Aina R., Atan T. The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. Sustainability. 2020. Vol. 12. Article 8372.
10. Yerlitas T., Buciuniene I. Sustaining Human Capital in an Organisation: The Role of Talent Management. Education of Economists and Managers. 2024. Vol. 71. № 1. С. 31–52. URL: https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4549.
11. Johnson Controls International plc. Johnson Controls 2021 Sustainability Report. 2021. URL: https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/j/NYSE_JCI_2021.pdf.
12. Collings D. G., Mellahi K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review. 2009. Vol. 19. № 4. С. 304–313. URL: https://researchrepository.universityofgalway.ie/server/api/core/bitstreams/84d23186-4c1c-4aed-9b41-4d512652bd68/content.
13. HR-тренди: чого очікувати ринку в 2025 році. Sun One. 2025. URL: https://sunone.com.ua/articles-uk/hr-trendi-chogo-ochikuvati-rinku-v-2025-roci.
14. HR-стратегії 2025: тренди та типові помилки. IT Expert. 2025. URL: https://itexpert.work/uk/hr-strategiyi-2025-trendy-ta-typovi-pomylky.

15. Ehnert I., Harry W., Zink K. J. Sustainability and Human Resource Management: Developing sustainable business organizations. In: Sustainability and Human Resource Management. Springer. 2014. C. 3–32. URL: https://ideas.repec.org/h/spr/csrchp/978-3-642-37524-8_19.html.

REFERENCES

1. Orlova, O. M. (2017). Features of personnel management in the IT sector. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, (11), 117–120.
2. Zhuran, O. A., Lingur, L. M., & Filatova, T. V. (2021). Features of personnel management in the IT sector based on corporate social responsibility. Economy and Society, (30). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626/600
3. Markova, N. S., & Yarmak, O. V. (2013). Implementation of anti-crisis HR policy within the existing HR management system of the enterprise. Economy and State, (5), 41–43. http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/12.pdf
4. Biliavskyi, V. M., & Shulikovska, K. V. (2022). Main aspects of forming effective personnel policy in modern enterprises. Entrepreneurship and Innovation, (25), 33–40.
5. Volkivska, A. M., Osovska, H. V., Aksyonova, O. V., Vyshnivska, T. O., & Sert, I. V. (2023). Improving enterprise personnel policy. Efficient Economy, (3). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51
6. Zachosova, N. V. (2023). The importance of enterprise personnel policy in ensuring operational stability and personnel security. Economy and Society, (26), 35–38.
7. Kobrusieva, Y. A., & Ivanov, R. V. (2020). Problematic issues of aligning personnel policy and enterprise development strategy. International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences, 12(1), 58–63.
8. Shchokina, Y. Yu., & Cherna, I. I. (2020). Personnel policy as a tool for human resource management. Market Infrastructure, (43), 343–346.
9. Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. Sustainability, 12, Article 8372. https://doi.org/10.3390/su12208372
10. Yerlitas, T., & Buciuniene, I. (2024). Sustaining human capital in an organisation: The role of talent management. Education of Economists and Managers, 71(1), 31–52. https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4549
11. Johnson Controls International plc. (2021). Johnson Controls 2021 Sustainability Report. https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/j/NYSE_JCI_2021.pdf
12. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://researchrepository.universityofgalway.ie/server/api/core/bitstreams/84d23186-4c1c-4aed-9b41-4d512652bd68/content
13. Sun One. (2025). HR trends: What to expect from the market in 2025. Sun One. https://sunone.com.ua/articles-uk/hr-trendi-chogo-ochikuvati-rinku-v-2025-roci/
14. IT Expert. (2025). HR strategies 2025: Trends and common mistakes. IT Expert. https://itexpert.work/uk/hr-strategiyi-2025-trendy-ta-typovi-pomylky/

15. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations. In Sustainability and Human Resource Management (pp. 3–32). Springer. https://ideas.repec.org/h/spr/csrchp/978-3-642-37524-8_19.html

Volodymyr Frydel, PhD in Economics, Doctoral Candidate, Department of Socioeconomics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

HR policy in the Talent Management system as a tool for ensuring organizational sustainability

Abstract

Introduction. Every modern organization develops key principles, internal rules, and procedures to ensure a safe and effective working environment as it grows. These are documented in job profiles, job descriptions, personnel regulations, codes of conduct, safety rules, etc. Regardless of the form of employment, format of cooperation, or position level, all employees are subject to the same requirements and are given the same opportunities for professional growth. HR policy is a tool that covers the entire cycle of personnel management, from the hiring process to the termination of employment. It aims to create an attractive, fair, and inclusive work environment, as well as to implement best practices in the field of labour and employment. The principles and rules set out in HR policy are the basis for the development, implementation, and continuous improvement of all other HR processes, procedures, instructions, and initiatives that comply with legal requirements and the principles of sustainable development of organizations.

Purpose. The main purpose of this article is to explain the importance of HR policy as a key tool for implementing talent management strategies and supporting the sustainable development of modern organizations. The study focuses on the IT sector, where human capital is a critical intellectual asset, and employee retention has a strong impact on business continuity and company growth.

Method (methodology). The research is based on methods of theoretical generalization, structural-functional analysis, content analysis of HR policies, and case study of Ukrainian IT companies. A comparative approach was used to link academic models with real practices related to the talent lifecycle in organizations.

Results. It was shown that HR policy, when aligned with company values and strategy, is more than just an administrative document. It becomes an integrated tool for attracting, developing, evaluating, and retaining employees. The paper analyses how policy elements are embedded in Talent Management systems and contribute to the social, managerial, and economic aspects of sustainable development. A model is proposed to illustrate how HR policy interacts with the organization's stability strategy. When developed and implemented as part of a talent management system, HR policy becomes a tool that helps stabilize internal processes, improve transparency in management decisions, and reduce employee turnover. The findings can be used in designing HR policies for knowledge-driven companies. Further research may focus on evaluating the maturity of HR policies and their influence on business resilience in times of economic recovery.

Keywords: HR policy; sustainable development; human capital; talent management; employee engagement; organizational stability; internal mobility; strategic people management.

Cite as: Frydel, V. (2025). HR policy in the Talent Management system as a tool for ensuring organizational sustainability. *Economic analysis,* 35 (2), 38-47. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.038