



Отримано: 26 листопада 2023 р.

Прорецензовано: 11 грудня 2023 р.

Прийнято до друку: 18 грудня 2023 р.

e-mail: dymchenkoov@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8817-2517>

e-mail: valerii.ostrohliad@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-0667-0696>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-31(59)-25-30

Димченко О. В., Острогляд В. К. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, грудень 2023. № 31(59). С. 25–30.

УДК: 331.108

JEL-класифікація: M12, M51, M54

Димченко Олена Володимирівна,

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Острогляд Валерій Костянтинович,

*аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкриваються основні теоретичні положення щодо формування кадрової політики підприємства. Дасться авторське трактування кадрової політики, яке узагальнює бачення різних авторів на її сутність. У системному вигляді позначено принципи її формування, основні структуроутворюючі елементи. Особлива роль приділяється одному з фундаментальних документів, на основі якого формується кадрова політика, а саме розглядається сутність положення про кадрову політику та її структурне наповнення. Акцентується увага на важливості розуміння дотримання принципу відкритості кадрової політики топ-менеджментом підприємства. Можливості розгляду кадрової політики як ключового фактора для забезпечення стабільного функціонування та поступального розвитку підприємства у майбутньому. Надано рекомендації щодо використання системно-адаптивного підходу при структуруванні змісту робіт з формування кадрової політики великого підприємства, що відповідає сучасним викликам. Статтю можна розглядати як практичне керівництво при формуванні кадрової політики підприємства.

Ключові слова: *кадрова політика, кадровий потенціал, принципи, структура, інновації, системно адаптивний підхід.*

Olena Dymchenko,

*doctor's degree in economics, professor of the Department of entrepreneurship and business administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Valerii Ostrohliad,

*post-graduate student of the Department of entrepreneurship and business administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

The article reveals the main theoretical provisions regarding the formation of the company's personnel policy. The author's interpretation of personnel policy is given, which summarizes the vision of different authors on its essence. The principles of its formation, the main structure-forming elements are indicated in a systematic form. A special role is given to one of the fundamental documents on the basis of which personnel policy is formed, namely, the essence of the provision on personnel policy and its structural content is considered. Attention is focused on the importance of understanding compliance with the principle of openness of personnel policy by the top management of the enterprise. Possibilities of considering personnel policy as a key factor to ensure stable functioning and progressive development of the enterprise in the future. Based on the above, it can be determined that the personnel support of the enterprise is an integral set of the personnel's capabilities for labor activity, which is understood as their ability to creative, productive work, to master new tools, technology and methods of labor; to improve their professional skills, innovative activities, etc. Thus, the carrier of human resources, taking into account the stages of its formation, development, and use, is the personnel of the enterprise without limitation of its age, educational level of development, professionalism, and qualifications. From the point of view of personnel management, human resources are the collective abilities and capabilities of the company's personnel, which are necessary in order to carry out actions that provide the company with strategic advantages among competitors. The value of human resources for the achievement of the company's strategic goals in the field of personnel management determines its role and place in the personnel management process. The object of personnel management of the enterprise is human resources, the possibilities of its formation and effective use. Recommendations are provided on the use of a system-adaptive approach when structuring



the content of work on the formation of personnel policy of a large enterprise that meets modern challenges. The article can be considered as a practical guide in the formation of the company's personnel policy.

Keywords: *personnel policy, personnel potential, principles, structure, innovations, system adaptive approach*

Постановка проблеми. В умовах високого ступеня невизначеності та ризику підприємства будь-якої сфери діяльності націлені на забезпечення сталого функціонування та розвитку. Забезпечити це досить складно. Підприємства повинні вибудовувати свою діяльність у трендах, що задаються політикою держава в галузі впровадження інновацій та цифровізації, підвищення якості продукції, що виробляється або послуг. Динамічні характеристики розвитку довкілля підприємства зумовлюють потреба у посиленні кадрового потенціалу, оскільки персонал стає однією з ключових чинників, дозволяють підприємству стабільно функціонувати нині. Відправною точкою у формуванні та посиленні кадрового потенціалу підприємства виступає кадрова політика. Саме вона безпосередньо впливає на організацію та реалізацію всього процесу роботи з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасним проблемам процесу формування кадрової політики завжди приділялося багато уваги як науковців так і практиків. Вагомий внесок внесли: Л. В. Балабанова [1], Т. І. Лепейко [2], О. Ю. Білоус [3], Н. Г. Гончаренко [4] та ін.

Але, деякі питання щодо теоретичних аспектів формування кадрової політики підприємства не були досліджені у повній мірі та потребують ретельного опрацювання.

Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів формування кадрової політики підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наукових працях як в Україні, так і в інших країнах приділяється достатня увага теоретичному аспекту процесу формування кадрової політики. Згідно з відповідними публікаціями, це питання активно обговорюється аналітиками, експертами та топ-менеджерами компаній. Тим не менш, поки що не існує єдиної думки щодо розкриття її сутності, технології, основних принципів формування та багатьох інших елементів. Можна зробити висновок, що, узагальнюючи пояснення, представлені в статтях таких авторів, як Л. В. Балабанова [1], Т. І. Лепейко [2], О. Ю. Білоус [3] та ін., а також досліджуючи її застосування до поточних кадрових політик великих комерційних структур і бюджетних організацій, вона визначає як філософію роботи керівників з персоналом, а також основні принципи, на основі яких побудована вся робота

Багато процесів у суспільстві забезпечуються кадровим потенціалом, який визначається як кількість ресурсів і можливостей працівника. Ці процеси включають взаємодію між людьми, соціальні запити суспільства щодо якостей, необхідних працівникам, і їхню соціальну орієнтацію. Для задоволення попиту на ринку праці необхідно враховувати вимоги до працівників певних кваліфікацій, таких як креативність, інноваційність і навички. Це створює основу для оцінки соціальної значимості людини.

Винагорода за працю, незважаючи на торги щодо ціни, є засобом взаємної компенсації інтересів працівника та суспільства. Якщо потенціал кадрів недостатній, суспільство шукає способи зменшити потребу та пропозицію шляхом контролю, навчання або звільнення. Таким чином, потенціал працівника є сферою перехрещення інтересів особистості та суспільства.

Одним із найважливіших елементів управління персоналом для підприємств усіх форм власності та видів діяльності є залучення необхідної кількості персоналу (кадрове забезпечення), який має необхідні професійні та особистісні характеристики для конкретного підприємства. Для повного комплектування персоналу компанії необхідно враховувати всі особливості джерел, засобів і методів пошуку працівників. Цю інформацію потрібно порівняти з потребами, фінансовими умовами, особливостями виробництва та роботою компанії, щоб прийняти виважені рішення щодо використання комплексу інструментів, які дозволять швидко та якісно знайти та залучити працівників [9]. Таким чином, кадрова політика має розумітися як система принципів, цілей, завдань і основних напрямків роботи з персоналом, яка сформована на основі місії та стратегії діяльності підприємства. Таким чином, мета кадрової політики полягає в тому, щоб створити та змінити умови, які забезпечують ефективне кадрове забезпечення для реалізації місії та стратегії розвитку підприємства (рис. 1).

Процес формування кадрової політики досить складний, що має ітераційний характер, а також вимагає активної участі не лише представників кадрової служби, а й топ-менеджменту за напрямками діяльності підприємства та його функціональних підсистем.

При цьому кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною чи превентивною. У сучасних умовах топ-менеджмент компаній, особливо великих, повинен прагнути до активного типу кадрової політики компанії. Слід зазначити, що зміна типу кадрової політики може бути пов'язана з життєвим циклом бізнесу та тим, як він розвивається від пасивного до активного. Сутність кожного типу кадрової політики досить докладно розглянута на роботах [3,5]. Основний фундамент формалізації кадрової політики представлено на рис. 2.



КАДРОВА ПОЛІТИКА

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високою конкуренції на ринці праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання та розвитку персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньо корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреба в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, визначення відповідальності співробітника та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини та підприємства

Рис. 1. Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики підприємства

Концепція стратегічного розвитку підприємства є основою для формування кадрової політики, яка потім відображається в кадровій стратегії. Слід зазначити, що впровадження окремих елементів кадрової політики має вписуватися в кадрову політику держави загалом і враховувати дії різних факторів довкілля, включаючи соціальні тенденції на ринку праці, політичні та економічні події в країні.

У деяких великих компаніях внутрішній документ, що регулює процес створення кадрової політики, є положення про її формування. Цель цього документа полягає в тому, щоб визначити основні цілі, завдання та принципи формування кадрової політики, а також організаційний механізм для розробки та реалізації цієї політики. Сам документ є важливим і є результатом значної організаційної та аналітичної роботи [5].

Наукова література не містить жодної думки щодо структури Положення про кадрову політику. Узагальнюючи роботи різних авторів і керуючись принципами лаконічності та не надмірності, можна прийти до висновку про те, що структура, представлена нижче, є доцільним:

1. Загальні положення:
 - призначення документа;
 - поняття кадрової політики;
 - основні напрями кадрової політики;
 - нормативно-правова база.
2. Цілі, завдання та принципи кадрової політики.

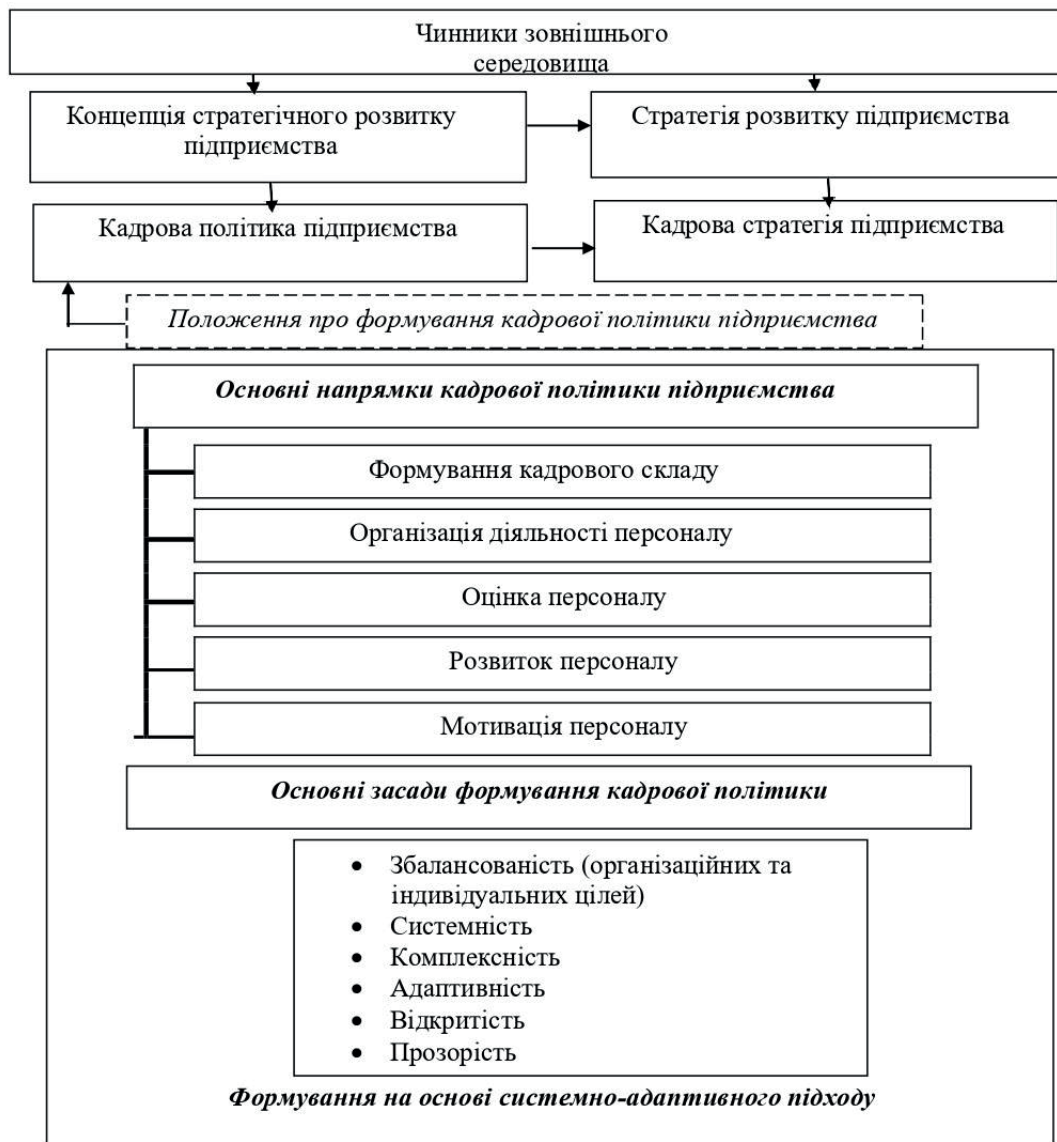


Рис. 2. Базис формування кадрової політики підприємства

3. Формування та впровадження кадрової політики:

- основні методи створення кадрової політики;
- структурні компоненти кадрової політики та їх значення;
- організація та нагляд за формуванням кадрової політики;
- участь керівництва та персоналу університету в реалізації політики щодо кадрів;
- оцінка виконання кадрової політики та змін.

Напрямки, які деталізовані, включають загальні положення та зв'язок бізнес-стратегії з управлінням персоналом; бачення в галузі управління персоналом; основні складові політики управління персоналом; основні положення політики управління персоналом щодо підвищення результативності та залучення «найкращих із найкращих» до компанії; навчання та розвиток; планування та управління кадрами; і так далі, структурне наповнення політики управління персоналом безпосередньо [4]. Однак, оптимальним з авторської точки зору дотримуватиметься базових напрямків, відображених у таблиці 1.

Основним принципом кадрової політики має бути збалансованість з точки зору забезпечення досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналу, мати системний та комплексний характер, бути відкритою та прозорою для всього персоналу підприємства. Необхідно зазначити, що в організаціях, у тому числі й великих, як і раніше, спостерігається ситуація, коли персонал не знайомий з кадровою політикою підприємства, а в деяких випадках навіть не підозрює про існування цього документа. Крім зазначених принципів кадрова політика має бути гнучкою і за необхідності досить швидко адаптуватися до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.



Таблиця 1

Основні цілі та напрямки кадрової політики

Напрямок кадрової політики	Завдання кадрової політики
1. Формування кадрового складу	Оптимізація складу та структури персоналу, комплектування компанії персоналом відповідно до цільових установок і тенденцій розвитку
2. Організація діяльності робітників	Отримання максимального ефекту від використання співробітників організації в управлінських та виробничих процесах підприємства
3. Оцінка діяльності робітників	Визначити відповідність персоналу кваліфікаціям і результатам праці
4. Розвиток навичок робітників	Створити можливості для самореалізації та повного розкриття професійного та особистісного потенціалу співробітників компанії, створивши для них унікальні шляхи розвитку
5. Мотивація робітників	Забезпечити високий рівень зацікавленості персоналу в реалізації місії та стратегії розвитку підприємства. Це також дозволяє компанії адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

Системно-адаптивний підхід є основою структурування системи роботи з формування кадрової політики великого підприємства, що відповідає сучасним викликам. Цей підхід забезпечує комплексне використання методів і інструментів управління кадровим потенціалом з урахуванням можливих тенденцій, а також створює умови для ефективного вибудовування суб'єктно-об'єктних відносин при формуванні кадрової політики.

Таким чином, кадрове забезпечення підприємства є системою складових частин, які складають потенціал кожного працівника. Ефект колективної праці перевершує кількість працівників, які працюють індивідуально, коли вони об'єднані в єдиний, планомірно організований процес праці. Поняття розвитку персоналу є складним і різноманітним і охоплює різноманітні взаємозалежні психологічні, педагогічні, соціальні та економічні проблеми.

Виходячи з цього, можна визначити кадровий забезпечення підприємства як інтегральну сукупність можливостей працівників щодо трудової активності, яка включає їхні здібності до творчої, продуктивної роботи, освоєння нових робочих інструментів, технологій і методів роботи, підвищення своєї професійної майстерності та інновацій тощо. Таким чином, персонал підприємства, незалежно від віку, освіти, професіоналізму чи кваліфікації, є носієм кадрового забезпечення, враховуючи всі стадії його формування, розвитку та використання.

Кадрове забезпечення, з точки зору управління персоналом, визначається як сукупність можливостей і здібностей персоналу підприємства, необхідних для того, щоб здійснювати дії, які забезпечують підприємству стратегічну перевагу над конкурентами. Зважаючи на важливість кадрового забезпечення для досягнення стратегічних цілей компанії в сфері управління персоналом, його роль і місце в процесі управління персоналом визначаються. Таким чином, ми вважаємо, що управління персоналом підприємства стосується кадрового забезпечення, а також того, як його можна створити та використовувати.

Як об'єкт управління персоналом, кадрове забезпечення може значно вплинути на результати діяльності підприємства. Якщо всі елементи технології роботи з персоналом – набір, вибір, адаптація, кар'єрне просування, оцінка результатів праці, сучасні методи мотивації та організації праці – поєднані в єдину програму, це важлива частина стратегії управління персоналом компанії.

Підготовка інноваційних працівників, здатних до творчої праці, професійного розвитку та використання наукомістких та інформаційних технологій за допомогою розвитку системи безперервної освіти та навчання впродовж життя, є важливим компонентом кадрової складової інноваційного розвитку економіки в умовах становлення економіки знань.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування кадрової політики є важливим процесом для бізнесу. З огляду на те, наскільки детально вона буде вивчена та всебічно відображати різні аспекти управління персоналом, стільки ж успішною буде діяльність підприємства та його адаптація до інновацій або будь-яких інших перспективних ідейних трендів.

Топ-менеджери повинні розуміти важливість кадрової політики, яка була розроблена, а також забезпечити, щоб вона була активною та відкритою для всього персоналу. Вони також повинні організувати процес ознайомлення з нею та, у деяких випадках, створювати зворотний зв'язок щодо пропозицій щодо можливих коригувань. Ці пропозиції надаються безпосередньо персоналом, який бере участь у всіх процесах підприємства. На думку спеціалістів у галузі управління персоналом, застосування пасивної кадрової політики призведе до зниження потенціалу кадрів компанії, зростання плинності кадрів, збільшення витрат на персонал тощо.

**Література:**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
Balabanova L. V. Upravlinnya personalom. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
2. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. ХНЕУ. 2010. 236 с.
Lepayko T.I. Upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovyyu pidkhid): monohrafiya. KHNEU. 2010. 236 s.
3. Білоус О.Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права України: Дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. 2016. 195с.
Bilous O.YU. Konventsiyi Mizhnarodnoyi orhanizatsiyi pratsi yak dzherela trudovoho prava Ukrayiny: Dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.05. 2016. 195s.
4. Гончаренко Н.Г. Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. Економіка та управління національним господарством. 2018. Випуск 25. С. 35–38.
Honcharenko N.H. Analiz rynku pratsi ta problemy zaunyatosti naseleennya Ukrayiny. Ekonomika ta upravlinnya natsional'num hospodarstvom. 2018. Vypusk 25. S. 35–38.
5. Мельничук Л.С. Основні проблеми зайнятості населення України. Наукові праці. Економіка. 2012. Вип. 177. Т. 189. С. 105–108.
Mel'nychuk L.S. Osnovni problemy zaunyatosti naseleennya Ukrayiny. Naukovi pratsi. Ekonomika. 2012. Vyp. 177. T. 189. S. 105–108.
6. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. 2017. 323 с.
Mykhaylichenko M.V., Rudyk YA.M. Kadrovyyu menedzhment: navchal'nyu posibnyk. 2017. 323 s.
7. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. 2021. 38 с.
Tarasenko V.S. Kadrovyyu menedzhment: navchal'no-metodychnyyu posibnyk. 2021. 38 s.
8. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцький НТУ. 2018. 404 с.
Shubalyu O.M. Upravlinnya personalom: pidruchnyk. Luts'kyu NTU. 2018. 404 s.
9. Ольшанська О. В. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія. К.: ТОВ «ДКС центр». 2018. 184 с.
Ol'shanska O. V. Suchasni problemy ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny: monohrafiya. K.: TOV «DKS tsentr». 2018. 184 s.
10. Міжнародний кадровий портал URL: <https://grc.ua>
Mizhnarodnyu kadrovyyu portal. URL: <https://grc.ua>
11. 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.
Shapoval O.A., Ivaniy A.O., Hal'chenyuk A.O. Kadrova polityka pidpryyemstva yak instrument systemy upravlinnya personalom. Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi. 2018. № 5 (17). S. 149–151.
12. Шаповал О.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ. 2015. 295 с.
Shapoval O.A. Upravlinnya personalom: navchal'nyu posibnyk. Kharkiv: NANHU. 2015. 295 s.