

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78)

УДК 331.108

*О. І. Андрусь,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*  
*М. Ю. Вовк,*  
*магістрант кафедри економіки і підприємництва,*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ**

*Olga Andrus*  
*Ph.D., Associate professor of the*  
*Department of Economics and Entrepreneurship*  
*National Technical University of Ukraine*  
*"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*  
*M. Y. Wovk*  
*Masters of National Technical University of Ukraine*  
*"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

### **PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE AS AN OBJECT OF RESEARCH**

*Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних організаціях зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики.*

*Кадрова політика сучасного підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в конкурентних умовах ринку набуває особливої значущості, відображаючи специфіку ділового та соціокультурного середовища, національного ринку праці, менталітету працівників, традиції підприємства. В статті проаналізовано дефініції понять політика підприємства, кадрова політика підприємства, управління кадровою політикою підприємства. З'ясовано, що політика підприємства з огляду на сучасну систему управління є сукупністю норм, правил, принципів впливу на наявні або потенційні об'єкти з метою реалізації його визначених стратегічних цілей. Кадрова політика підприємства є сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою*

досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності. Управління кадровою політикою підприємства – являє собою сукупність принципів, методів та моделей створення, розвитку та підтримки висококваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного мобільно реагувати на виклики мінливого сучасного ринку та втілювати стратегічні цілі підприємства.

*Innovative social-oriented type of economic development puts more stringent requirements for the main component of resource potential - labor, to the level of professional competence of personnel and, in general, to the system of personnel policy management. The acute personnel problem of modern organizations requires fundamentally new approaches to solving the problem of the formation and efficient use of human resources. Increasing the importance of the role of personnel policy in modern organizations is due to the complexity of functioning in the current socio-economic situation. These factors led to the importance of a comprehensive analysis of the aspects of the formation, use and development of human resources of the subject as a particularly important direction in improving its personnel policy.*

*The personnel policy of the modern enterprise as the most important tool of personnel management in competitive market conditions becomes of special significance, reflecting the specifics of the business and socio-cultural environment, the national labor market, the mentality of workers, the traditions of the enterprise. The article analyzes the definitions of the concepts of enterprise policy, personnel policy of the enterprise, management of personnel policy of the enterprise. It was clarified that the policy of the enterprise in view of the modern management system is a set of norms, rules, principles of influence on existing or potential objects in order to realize its identified strategic goals. The personnel policy of the enterprise is a combination of principles, constituents and methods of influencing the creation of proper working conditions, the selection and use of the employed labor resources, their development and motivation in order to achieve both strategically determined goals, solving planned economic tasks, and social and personal problems of employees. different levels of responsibility. Management of personnel policy of the enterprise is a set of principles, methods and models of creation, development and support of a highly skilled and highly productive cohesive team capable of responding mobile to the challenges of a changing, modern market and implementing the strategic objectives of the enterprise.*

**Ключові слова:** *кадри; кадрова політика; управління кадровою політикою підприємства.*

**Key words:** *personnel; personnel policy; management of personnel policy of the enterprise.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економічних відносин незалежно від національної приналежності, сучасні компанії світу приділяють значну увагу проблемі ефективного управління трудовими ресурсами. А підприємства національної економіки прагнуть наслідувати позитивний світовий досвід та впроваджувати сучасні ефективні технології управління персоналом для формування позитивного іміджу роботодавця на конкурентному ринку. Тому кадрова політика сучасного підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в конкурентних умовах ринку набуває особливої значущості, відображаючи специфіку ділового та соціокультурного середовища, національного ринку праці, менталітету працівників, традиції підприємства. Ефективна кадрова політика підпорядкована стратегії розвитку підприємства, спрямована на постановку завдань та пошук шляхів досягнення стратегічних цілей та розв'язання завдань в конкурентних умовах ринку. Отже, для формування ефективної кадрової політики потрібно чітко розуміти, дефініції поняття «кадрова політика підприємства» та його економічний зміст.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що проблема управління та розвитку управлінських структур є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Так, проблемам управління персоналом провідних компаній світу присвячено праці Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Макгрегора, В. Оучі. Досвід формування практичних аспектів ефективної кадрової політики узагальнено в роботах зарубіжних дослідників І. Ансоффа, К. Боумана, М. М. Греллера, К. Донеллі, Дж.П. Мейєра, Х. Мінсберга, Т. Р. Мітчелла.

Розробці організаційних структур управління підприємства присвячено праці І.В. Ганзи, В.А. Ландсмана, Т.В. Уманець О.В. Дарієнка.

Вагомим теоретичним доробком до проблеми підвищення ефективності кадрової політики підприємства стали праці вітчизняних дослідників, зокрема, С.І. Беляєвої, М. М. Виноградського, М.В. Журавльова, В.І. Крамаренка. Дослідження наукових першоджерел з проблем управління персоналом свідчить про розмаїтість понять «кадрова політика» та «управління» [1–24].

**Мета роботи.** Означений стан проблеми актуалізує проблему формування належної кадрової політики підприємства для розв'язання поставлених стратегічних завдань та досягнення відповідних цілей. Відтак, аналіз дефініцій та уточнення понять «кадрова політика», «управління» й «управління кадровою політикою підприємства» дозволить їх конкретизувати та в подальших дослідженнях виявити ефективні напрями управління кадровою політикою підприємства. Теоретичні висновки мають бути зроблені з позицій збереження надбань сучасної економічної науки.

**Результати наукового пошуку.** Для обґрунтування поняття «кадрова політика» необхідно передусім визначити сутність понять «кадри» та «політика».

Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує поняття «кадри» як основний склад працівників певного підприємства або організації [4, с.409].

Поняття «політика» (від грецьк. *politike*), традиційно відображає «мистецтво управління державою». Великий тлумачний словник сучасної української мови розкриває зміст поняття «політика» як лінію поведінки, спосіб дій у чомусь, відносно певних об'єктів [4, с. 849].

В «Політичному словнику» «політика» знаходить тлумачення як: 1) «основні принципи, норми та напрями діяльності щодо здійснення державної і суспільної влади»; 2) «одна з основних сфер суспільного життя (поряд з економічною, соціальною і духовною), пов'язана з відносинами між соціальними суб'єктами з приводу встановлення, організації, функціонування та зміни влади в суспільстві та державі».

Означені тлумачення недостатньо конкретизують цілі, зміст, напрями та результати діяльності або впливу. Відтак, в аналізі поняття «політика» звернемося до сучасних джерел менеджменту. Так, під «політикою підприємства» А.В. Шегда розуміє сукупність певних принципів, норм прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях [26, с. 379].

На думку А.В. Бичкової, «політика організації» охоплює «сукупність правил дії певної системи, яким підпорядковуються всі її учасники» [3, с. 125].

Автори ряду джерел [1, 5, 8, 15, 18] доходять згоди щодо сутності поняття «політика організації» як сукупності правил, норм, принципів у відносинах з людьми.

Відтак, *політика підприємства* з огляду на сучасну систему управління є сукупністю норм, правил принципів впливу на наявні або потенційні об'єкти з метою реалізації його визначених стратегічних цілей.

Подальша лінія дослідження потребує аналізу дефініцій поняття «кадрова політика підприємства».

Аналіз дефініцій поняття «кадрова політика» підприємства показує, що кадрова політика є визначальним напрямом управління сучасного підприємства. Так, кадрова політика, на думку Р. Бухнера, є частиною загальної підприємницької політики та охоплює планування, організацію й управління персоналом для досягнення визначених цілей [27, с. 76].

Л.В. Балабанова визначає кадрову політику як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та напрямків роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [2, с.68].

Кадрова політика підприємства, зауважує В.А. Віннікова, об'єднує різні форми планування та використання трудових ресурсів підприємства, їх спрямування на збільшення можливостей підприємства, потреби технологій і ринку в майбутньому [6].

А.П. Сгоршин наголошує, що кадрова політика визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу [11].

Під кадровою політикою підприємства О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук розуміють сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання [14, с. 42].

О.К. Концевич, А.Ю. Дернова визначають кадрову політику головним напрямом у роботі з кадрами, сукупністю основних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства [13, с. 51].

Кадрова політика як цілісна кадрова стратегія, на думку В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик, об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили, [2, с. 124]

Ф.І. Хміль вважає, що кадрова політика є сукупністю різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища [24].

Таким чином, аналіз наукових дефініцій поняття «кадрова політика» показує, науковці трактують означене поняття як «лінію», «напрямок», «систему», «стратегію» роботи з кадрами. Відтак, відсутність єдиного підходу до розуміння вченими поняття «кадрова політика» зумовлює змішування понять кадрової політики та засобів її реалізації – принципів, методів, норм, форм, напрямків, заходів тощо.

Отже, *кадрова політика підприємства* є сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності.

Проаналізуємо також дефініції понять «управління» та «управління кадровою політикою підприємства».

Аналіз наукових досліджень показує, що управління як складне й багатогранне поняття залежить від специфіки об'єкта. Так, фундатори кібернетики – сучасної науки управління, Н. Вінер, Р. Ешбі, В.М. Глушков, ще в середині ХХ століття визначали сутність управління в соціальному середовищі, і виробничого підприємства зокрема, цілеспрямованою переробкою інформації з метою підготовки, прийняття та реалізації рішень. Великий тлумачний словник сучасної української мови розкриває зміст поняття «управління» як спрямування певної діяльності, справи, процесу у певному напрямку із задалегідь заданими результатами або впливати на їх розвиток [4, с. 1300].

Вікіпедія визнає управління складовою частиною функціонування систем різної природи (біологічних, технічних, соціально-економічних), в яких певні об'єкти підпорядковують собі інші, керують ними, змушують рухатися в певному напрямку, виконувати задані дії, організують їх діяльність в цілому [12].

Під управлінням А.В. Бичкова розуміє процес переробки інформації з метою підготовки, прийняття та реалізації рішень забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення якості продукції [3, с. 98].

М.М. Горбатова вважає управління внутрішньою рушійною силою підприємства, яка забезпечує її продуктивну життєдіяльність. Управління, наголошує дослідниця, реалізується через такі функції як планування, організація, координація, мотивація та контроль [9, с. 87].

Управління, наголошує Кібанова, є провідним напрямом діяльності, необхідною й обов'язковою умовою забезпечення цілісності, синергічності, протиентропійності підприємства як виробничої системи [3].

О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук зазначають, що управління як поетапний пошук поєднання організаційних змінних та їх елементів визначає ефективність здійснення управлінських заходів, як окремого підприємства, так і ринкового середовища в цілому [14, с. 138].

Управління персоналом як комплексна прикладна наука і водночас сфера практичної діяльності, на думку Н.В. Діденко, інтегрує розробку і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємств для підвищення ефективності його діяльності [10].

Ф.І Хміль наголошує, що управління – складний та багатогранний вид людської діяльності. Тому лише раціональна, гнучка та надійна його структура, чіткий розподіл функцій, прав та обов'язків між ланками управління, продумана його технологія, своєчасне надходження необхідної інформації дозволяють забезпечувати ефективність будь-якого рівня управління» [24].

Отже, аналіз економічних досліджень свідчить, що визначальна роль управління підприємством полягає в мобілізації його ресурсів на досягнення визначених цілей на основі конкретних видів діяльності, задіяних процесів та підтримки балансу між ними. Однак, ключова роль в управлінні належить задіяним кадрам як суб'єктам всіх видів діяльності, які щоразу приймають технічні, виробничі, організаційні, управлінські, кадрові, маркетингові рішення. Від їх наслідків залежать результати діяльності підприємства.

Відтак, *управління кадровою політикою підприємства* – сукупність принципів, методів та моделей створення, розвитку та підтримки висококваліфікованого и високопродуктивного згуртованого колективу, здатного мобільно реагувати на виклики мінливого сучасного ринку та втілювати стратегічні цілі підприємства.

**Висновки.** Аналіз дефініцій та уточнення понять дослідження дозволив узагальнити ряд висновків:

1. *Кадри* – основний склад працівників певного підприємства або організації.
2. *Політика підприємства* з огляду на сучасну систему управління є сукупністю норм, правил, принципів впливу на наявні або потенційні об'єкти з метою реалізації його визначених стратегічних цілей.
3. *Кадрова політика підприємства* є сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності.
4. *Управління кадровою політикою підприємства* – сукупність принципів, методів та моделей створення, розвитку та підтримки висококваліфікованого и високопродуктивного згуртованого колективу, здатного мобільно реагувати на виклики мінливого сучасного ринку та втілювати стратегічні цілі підприємства.

Подальша лінія дослідження буде присвячена вивченню принципів, цілей та методів управління кадровою політикою підприємства.

### **Література.**

1. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
3. Бичкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1440с
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

6. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. / А.О. Глебова, С.А. Головка / *Young Scientist* • № 12 (27) december, 2015. – С. 159-163.
7. Горбатова М.М. Методы управления персоналом: Учебное пособие. - Кемерово: Юнити, 2002. – 155 с.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 346 с.
9. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
10. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер с англ. – М.: Дело, 1992. – 423 с.
12. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
13. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2013. – с.177-187.
14. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
15. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова. – Вінниця: Економічний часопис-XXI, 2012. – С. 3-12.
16. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127
17. Управление персоналом организации. Учебник / под ред. А.Я.Кибанова. – 2 – е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
19. Чурсіна Л.А. Сертифікація персоналу [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова. - К.: Ліра-К, 2014. - 314с.
20. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 688 с.
21. Buehner R. Personal management / R. Buehner. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.

#### References.

1. Bazarova, T. Yu. and Eremyna, B. L. (2002), *Upravlenie personalom* [Human Resources Management], 2nd ed, UNITI, Moscow, Russian.
2. Balabanova, L.V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
3. Bychkova, A.V., (2005), *Upravlenie personalom* [Personnel Management], Izv-Penz. state Un-ta, Penza, Russian.
4. Buzel, V. T., (2001), *Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy* [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language], VTF "Perun", Kyiv, Irpin, Ukraine.
5. Vinogradsky, M. D. Vynohrads'ka, A. M. and Shkapova, O. M. (2009), *Upravlinnia personalom*, [Personnel Management], 2nd ed, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
6. Hliebova, A.O. and Holovko, S.A. (2015), “Personnel policy of the enterprise: features of formation in modern socio-economic realities.” *Young Scientist* , vol. 12 (27), pp. 159-163.
7. Gorbatova, M. M., (2002), *Metody upravlenija personalom* [Personnel Management Methods], Uniti, Kemerovo, Russia.
8. Egorshin, A. P., (2008), *Upravlenie perconalom* [Management of percons], NIMB, Novgorod, Russia.
9. Krushelnytska, O. V., (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], 2nd ed, Condor, Kiev, Ukraine.
10. Lepeiko, T. I. and Myronova, O.M. (2010), *Upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovyj pidkhid)* [Management of the personnel of the enterprise in conditions of uncertainty], KhNEU, Kharkov, Ukraine
11. Meskon, M. H. Albert, M. and Hedouri, F. (1992), *Osnovi menedzhmenta* [Fundamentals of Management], Case, Moscow, Russia.
12. Parchimchik, E. P., (2011), *Kadrovaja politika organizacii* [Personnel policy of the organizatio], GIUST BSU, Minsk, Belarussia.
13. Sevast'ianov, R.V. and Tkachenko, S.A. (2013), “Personnel policy of the enterprise and directions of its perfection”, *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi inzhenernoi akademii*, pp.177-187.
14. Stez, V. A. Stets, I. I. and Kostiuchyuk, M. Yu. (1996), *Menedzhment personal* [Personnel Management], Lilia, Ternopil, Ukraine.
15. Strehkova, S. V., (2012), “Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and instruments of realization”, *Economical Newsletter-XXI*, pp. 3-12.
16. Udovenko, T.S. and Nevmerzhyts'ka, S.M. (2014), “Formation of effective personnel policy at the enterprise”, *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 3., pp. 125-127.

17. Kibanova, A.Y., (2002), *Upravlenie personalom organizacii* [Management of the personnel of the organization.], 2nd ed, INFRA-M, Moscow, Russia.
18. Khmil, F. I., (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Akademvidav, Kiev, Ukraine.
19. Chursina, L. A. Berezovs'kyj, Yu. V. and Tikhosova, H. A. (2014), *Menedzhment* [Staff Certification], Lira, Kiev, Ukraine.
20. Shegda, A.V., ( 2004), *Sertyfikatsiia personalu* [Management], Knowledge, Kiev, Ukraine.
21. Buehner, R. (2005) *Personal management*, Muenchen-Wien, Oldenbourg, Germany.

*Стаття надійшла до редакції 14.11.2018 р.*