

**Балахонова О.В.**, доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри бізнесу і права  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-4560>

**Пірняк А.С.**, бакалавр 4-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2022-23-24-12>

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### METHODS OF MANAGING THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті досліджено основні функції кінцевої мети кадрової політики на підприємствах. Зазначено, що одним з важливих етапів реалізації обраної системи управління кадровою політикою є практичне здійснення набору необхідних підприємству категорій працівників. Наведені зовнішні та внутрішні джерела набору працівників до підприємства. Система управління кадровою політикою створюється на основі перспективного плану розвитку підприємства, що складається з трьох положень: виробничого, фінансово-економічного, соціального. Кадрова політика являється інструментом управління персоналом, низкою основних принципів та завдань, які здійснюються відділом кадрів на підприємстві. Запропоновані варіанти управління кадровою політикою підприємства. зазначено, що при виборі методів управління кадровою політикою використовуються фактори, що властиві зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства. Перелічені основні властивості управління кадровою політикою підприємства. Наведені основні завдання та цілі управління кадровою політикою підприємства.

**Ключові слова:** персонал, система управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія.

**Abstract.** The article examines the main functions of the ultimate goal of personnel policy at enterprises. It is noted that one of the important stages of the implementation of the chosen personnel policy management system is the practical implementation of the set of categories of employees necessary for the enterprise. External and internal sources of recruitment of employees to the enterprise are given. The personnel policy management system is created on the basis of the enterprise's long-term development plan, which consists of three provisions: production, financial and economic, and social. Personnel policy is a personnel management tool, a set of basic principles and tasks carried out by the personnel

department at the enterprise. Proposed options for managing the personnel policy of the enterprise. it is stated that when choosing personnel policy management methods, factors characteristic of the external and internal environment of the enterprise are used. The main properties of the company's personnel policy management are listed. The main tasks and goals of managing the personnel policy of the enterprise are given.

**Keywords:** personnel, personnel management system, personnel policy, personnel strategy.

*Постановка проблеми.* Низька ефективність управління кадровою політикою на підприємствах в умовах посилення кризових явищ та деструктивних процесів в економіці є однією з основних причин низьких конкурентних позицій та вкрай повільного запровадження інноваційних трансформацій для багатьох вітчизняних підприємств. З особливою актуальністю проблема управління кадровою політикою постає перед вітчизняними підприємствами в сучасних кризових економічних умовах. Послаблення державної підтримки сфери матеріального виробництва негативно позначилося на показниках роботи цього важливого сегменту національної економіки, ефективне функціонування якого мало б створювати базові передумови для прискореного розвитку низки інших взаємопов'язаних галузей економічної діяльності. Особливо помітними стали різке скорочення рівня продуктивності праці, моральна застарілість систем її оплати, неефективність засобів та методів інноваційної діяльності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вагоме значення підвищення ефективності управління кадровою політикою на підприємствах зумовило необхідність вирішення проблем підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, зростання продуктивності праці на основі мотиваційних чинників та удосконалення управління працездатністю персоналу. Дані проблеми відображені в працях Коваленко Т.В. Кравченко М.А., Морщенок Т.С., Погорелова Т.О. та інших.

*Формулювання цілей.* Метою статті є дослідження основних завдань управління кадровою політикою підприємства.

*Виклад основного матеріалу.* Методи управління сучасною кадровою політикою підприємства повинні бути спрямована на ведення господарської діяльності в кризових умовах. Головною метою методів управління є забезпечення тепер і у майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей та належної кваліфікації.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики на підприємствах має передбачати виконання таких основних функцій:

- розробка та корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір та формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, адаптація);

- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне навчання, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);

- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, займання певної посади, службове переміщення);

- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;

- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);

- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства;

- реалізація постійних контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) та представниками трудових колективів (профспілками) [1, 4, 5, 7, 20].

Наведені функції реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з керівництвом підприємства (наприклад, питання загальної стратегії або займання відповідних посад працівниками), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у розробці та реалізації кадрової політики.

Результативність ведення господарської діяльності на підприємстві основною (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості діючої системи управління персоналом. Підсистемою управління персоналом є багатовекторна діяльність відповідних відділів (служб) підприємства (тобто, функціональних підсистем). Найбільша ефективність досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені у часі та просторі та застосовуються одночасно. Практичне застосування належної системи управління персоналом має опиратися на сучасну концепцію та відповідну стратегію управління [2, 3, 6, 18, 21].

Одним з важливих етапів реалізації обраної системи управління кадровою політикою є практичне здійснення набору необхідних підприємству категорій працівників. Обсяг робіт з набору персоналу залежить (насамперед) від різниці між наявною чисельністю та майбутньою потребою. Розрізняють зовнішні та внутрішні джерела набору.

До зовнішніх належать ті, які забезпечують поповнення персоналу через:

- державні бюро (служби) працевлаштування, біржі праці;

- комерційні (у тому числі міжнародні) підприємства та організації з працевлаштування; систему контрактів підприємств із вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;

- оголошення в пресі, на радіо, телебаченні, в афішах, що розклеюються, тощо [3, 8, 10, 14, 19, 22].

Слід зазначити, що емпіричний підхід до набору персоналу, який значною мірою притаманний використанню перелічених джерел найму, може спричинити великі помилки, а також марні витрати часу і грошей.

Тому, підприємства все частіше використовують внутрішні джерела набору, а саме:

- підготовку робітників через мережу навчальних закладів для підприємства;
- просування по службі своїх працівників (можливо з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює кращий моральний клімат для підприємства;
- пряме звернення до своїх працівників із проханням рекомендувати на роботу знайомих висококваліфікованих фахівців;
- регулярне інформування всього колективу працівників про актуальні вакансії тощо.

Недоліком такого підходу є обмежений доступ до робочого процесу нових працівників з ймовірними нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності, які могли б бути дуже корисними для підприємства. Співвідношення окремих видів набору залежить від специфіки конкретної категорії персоналу насамперед, а також від взаємодії держави та підприємств у сфері підготовки та перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Важливість такої взаємодії впливає з того, що вона забезпечує ефективне вирішення не тільки суто практичного завдання – забезпечення сучасного виробництва кваліфікованою робочою силою, а й сприяє більшій зайнятості працездатного населення, пом'якшує умовлену безробіттям соціальну напругу в суспільстві [4, 8, 12, 16, 17, 23].

Також, управління кадровою політикою на підприємствах має стратегічний та оперативний аспекти. Система управління кадровою політикою створюється на основі перспективного плану розвитку підприємства, що складається з трьох положень: виробничого, фінансово-економічного, соціального (кадрової політики).

Основні функції управління персоналом, який необхідний підприємству, реалізуються за допомогою кадрової політики. Кадрова політика являється інструментом управління персоналом, низкою основних принципів та завдань, які здійснюються відділом кадрів на підприємстві. Кадрова політика за своєю суттю обумовлює стратегічну основу діяльності у роботі з працівниками на підприємстві. Також, кадрова політика – це діяльність у трудовому колективі, яка спрямована на реалізацію завдань та цілей перспективного розвитку підприємства. Головним об'єктом кадрової політики компанії являється персонал, до якого відноситься основна група працівників. Отже, кадри - це первинний та вирішальний фактор діяльності підприємства. Вони відтворюють та здійснюють рух засобів виробництва, постійно їх покращують. Від кваліфікації працівників, їх професійних навичок, ділових якостей значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства [4, 9, 11, 13, 19, 21].

Процес управління кадровою політикою підприємства можна здійснювати по-різному, і вибір подібних варіантів досить широкий, а саме:

1. Скоротити персонал чи залишити, якщо залишити, то яким способом краще:
  - залишити на скороченій формі зайнятості;
  - задіяти на непрофільних роботах, інших посадах;

- відправляти на перепідготовку.

2. Удосконалювати працівників самостійно чи шукати тих, хто має спеціальну підготовку.

3. Вербувати з боку чи перепідготовляти працівників, які підлягають звільненню з підприємства.

4. Залучати додатково кадри або обійтися цією чисельністю за умови більш виваженого їх використання.

При виборі методів управління кадровою політикою використовуються фактори, що властиві зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства, такі як:

- вимоги ведення господарської діяльності;
- стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, обраний їм максимальний рівень витрат на управління кадрами;

- кількісні та якісні характеристики наявних кадрів та напрями їх змін у майбутньому;

- ситуація на ринку праці;

- попит на робочу силу з боку конкурентів, що формується від рівня заробітної плати;

- вплив профспілок, цілеспрямованість у відстоюванні інтересів працівників;

- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи із найманими працівниками [2, 5, 7, 10, 14, 17, 22].

Отже, стратегія розвитку підприємства залежить від кадрової політики. Кадрова політика являється кадровим забезпеченням реалізації даної стратегії. Кадровій політиці необхідно бути гнучкою. Вона має бути стабільною, адже саме зі стабільністю пов'язані певні вимоги кадрів, динамічної, тобто удосконалюватись відповідно до реалізації цілей підприємства, господарської та економічної ситуації. Стабільними повинні бути сторони, які орієнтовані на врахування інтересів кадрів і мають відношення до організаційної структури підприємства. Кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто виходити із реальних фінансових можливостей підприємства. Також, кадрова політика має забезпечити індивідуальний підхід до свого персоналу, спрямована на зростання такої системи роботи з персоналом, яка б орієнтувалася на отримання не тільки фінансового, а й соціального ефекту за умови дотримання нинішнього законодавства. Кадрова політика повинна підвищувати можливості підприємства, реагувати на вимоги науково-технічного прогресу, що змінюються, в майбутньому.

Основними властивостями управління кадровою політикою підприємства є:

- взаємозв'язок із стратегією;

- націленість на довгострокове планування;

- значимість ролі персоналу.

Отже, управління кадровою політикою підприємства є складовою всієї управлінської діяльності та господарської політики підприємства. Вона має на меті

створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Управління кадровою політикою підприємства створює дуже хороші умови роботи, забезпечує можливість просування по службі та впевненість у завтрашньому дні.

Основним завданням управління кадровою політикою підприємства є щоденна кадрова діяльність з урахування інтересів усіх категорій персоналу та соціальних груп трудового колективу. Головні цілі управління кадровою політикою підприємства пов'язані з ставленням компанії до довкілля, і до своїх працівників. Кадрову політику необхідно оснастити стратегічними та оперативними системами управління.

Завдання кадрової стратегії включають:

- підвищення престижу підприємства;
- аналіз атмосфери усередині підприємства;
- аналіз перспектив розвитку потенціалу персоналу;
- узагальнення та попередження причин звільнення із зайнятої посади.

Таким чином, відтворення кадрової стратегії, одноразове надання допомоги керівникам під час керівництва підприємством знаходяться в оперативній галузі управління персоналом.

*Висновки.* Управління кадровою політикою підприємства - це цілісна кадрова стратегія, що пов'язує різні форми кадрової діяльності, стиль її виконання на підприємстві та плани щодо використання кадрового потенціалу. Концепція планування використання кадрових ресурсів є простою, але її складно відтворити. Корпоративна стратегія не часто розвивається ефективно, тому що не завжди вчасно є техніка, або вона не виконує ті функції, які очікувалося. Іноді існує більша, ніж це прогнозувалося плінність персоналу у деяких частинах господарської діяльності та регіонах.

### Список використаних джерел

Балахонова О.В., Захарченко В.І., Величко М.Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління: зб. наук. праць.* Одеса: ОНУ, 2019. Вип. 1/41. Т. 18. С.57-68.

2. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Блажчук А.О., Стець В.І. Методи управління інноваційними моделями на підприємствах. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: Міжнародна науково-практична конференція здобувачів освіти та молодих вчених*, м. Вінниця, 23-24 листопада 2021 р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2021. С. 323-325.

3. Балахонова О.В. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Колектив. моногр.; за ред. М.М.Меркулова. Ізмаїл-Одеса, : Фенікс, 2020. 196 с.

4. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Колектив моногр., книга сьома / за ред. д.е.н, проф. Кузнєцова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 340 с.

5. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С.146-159.

6. Балахонова О.В. Характер інноваційності сучасних економічних систем. *Науковий вісник Міжнародного гумані-тарного університету* : зб. наук. праць. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 43. С.4-12.

7. Балахонова О.В. Аналіз підходів до вибору господарської системи сталого розвитку. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації*: зб. наук. праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. Вип. 6. С.4-13.

8. Балахонова О.В. Економічна політика країни в контексті бюджетних обмежень. *Матер. X міжнар. науково-практ. конф. «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»*. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С.57-59.

9. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практик. Колектив моногр., книга восьма / за ред. д.е.н, проф. Кузнєцова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 424 с.

10. Балахонова О.В., Мельниченко Д.О. Удосконалення системи управління персоналом в лікувально-профілактичній установі. *Матер. VIII міжнар. науково-практ. конф. «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів»* (9 квітня 2021). Одеса, 2021. С. 55-59.

11. Балахонова О.В. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний університет ім. І. Мечникова, 2018. Вип. 1/38. Т. 17. С.42-52.

12. Балахонова О.В. Сучасні тенденції в системі управлінської звітності в контексті євроінтеграційних процесів. *Матер. III міжнар. науково-практ. конф. «Фінансові та економічні аспекти підприємництва»* (12-13 грудня 2018). Ірпінь, 2018. С.113-115.

13. Балахонова О.В., Коломієць М.В. Ресурсна база сучасного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *«Економіка. Фінанси. Право»*. № 11/1. 2017. С.54-58.

14. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. *Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки»*. № 2. 2017. С.83-89.

15. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-626.

16. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>.

17. Балахонова О.В., Леухін К.К. Методика аналізу структури власного капіталу підприємства. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка*. 2020. № 2. С. 14-18.

18. Балахонова О.В., Леухін К.К. Генезис основних етапів розвитку власного капіталу. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка*. 2020. № 1. С. 14-18.

19. Гріщенко І.В., Ковбій А.С., Рибчинський Б.В., Макогон Н.А. Забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020 р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2020. С. 351-353.

20. Гріщенко І.В., Приленська О. Стійкий розвиток підприємницького сектору економіки України на основі проектування інвестиційно-інноваційного потенціалу. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів*, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2020. С. 348-351.

21. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021 р. С. 74-77.

22. Гріщенко І.В. Методи оцінки поточного фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція*, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021 р. С. 77-80.

23. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. № 22/2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.

24. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Циганчук В.А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. Вип. 60. С. 30-34.