

УДК 331.103

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56

КАПІНОС Г. І., КОСТЮК І. В.

Хмельницький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів формування та реалізації ефективної кадрової політики на українських підприємствах за сучасних умов розвитку ринку. На основі цього розкрито питання сутності та змісту кадрової політики сучасного підприємства, її основних складових і завдань. Виявлено фактори, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики, визначено основні етапи її створення та принципи функціонування. Встановлено вимоги щодо формування ефективної кадрової політики підприємства. Розкрито питання основних проблем формування ефективної кадрової політики та запропоновано можливі шляхи їх вирішення.*

*Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова політика, кадровий потенціал, формування та реалізація ефективної кадрової політики, мотивація, конкурентна перевага.*

KAPINOS H., KOSTYUK I.

Khmelnitskyi National University

## FEATURES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF EFFICIENT PERSONNEL POLICY OF DOMESTIC ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF MARKET ECONOMIC DEVELOPMENT

*The article is devoted to the research of theoretical aspects of the formation and implementation of effective personnel policy at Ukrainian enterprises under the current conditions of market development. On the basis of this, the questions are solved of the essence and content of the personnel policy of the modern enterprise, its main tasks and components. The factors are revealed, which influence the formation and implementation of personnel policy, defined the main stages of its creation and principles of functioning. The requirements are established for the formation of an effective personnel policy of the enterprise. The main problems are revealed of the formation of effective personnel policy and proposed possible ways of their solution. It is revealed that the formation of personnel policy of the enterprise is influenced by factors of the external and internal environment. Among the factors inherent in the internal environment, one can distinguish goals and strategy of the enterprise, style of personnel management, financial resources, personnel potential, conditions and level of remuneration, motivation of work, motivational culture. In addition to the main stages of the formation of an effective human resources policy of the enterprise (standardization, programming and monitoring of personnel), the stages of official approval of personnel policy, informing the staff and improving personnel policy are added. At the last stage of personnel policy formation, an analysis of the effectiveness of its implementation at the enterprise should be carried out. In order to eliminate the main problems in the formation of personnel policy it is necessary to form a certain mechanism for its implementation, which is a system of plans, norms, organizational, administrative, social, economic and other measures aimed at solving personnel problems and meeting the needs of the enterprise in the personnel.*

*Keywords: personnel, personnel management, personnel policy, personnel potential, formation and implementation of effective personnel policy, motivation, competitive advantage.*

**Постановка проблеми.** У зв'язку з сучасним розвитком ринкової економіки та масштабністю глобалізаційних і трансформуючих процесів надзвичайно підвищилася актуальність дослідження та розробки нових підходів щодо розв'язання проблем формування, розвитку та ефективного використання унікального кадрового потенціалу високої якості, який на сьогоднішній день є одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його результуючого і продуктивного функціонування і розвитку. Ефективного використання кадрового потенціалу можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства. Запорукою успіху цієї політики є насамперед налагоджений творчий колектив односторонців. Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку підприємства, тому кадрову політику слід розробляти із врахуванням загальної стратегії розвитку останнього. Проте, слід зазначити, що вибір кадрової політики не тільки залежить від загальної мети діяльності підприємства, а й від методів та засобів досягнення цієї поставленої мети. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов'язані з виконанням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню проблематики кадрової політики, її принципів, умов і факторів формування та реалізації присвячена доволі велика кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Так, значний внесок у дослідження питань формування та реалізації ефективної кадрової політики зробили такі вчені, як В. Бланк, Д. Гібсон, П. Друкер, Е. Мейо, Ф. Тейлор, М. Фрідмен, Д. Богиня, О. Грیشнова, М. Грачов, В. Гурне, А. Колот, О. Крушельницька, А. Мазаракі,

А. Маслоу, Д. Мельничук, О. Єгоршин та багато інших. Проте, незважаючи на таку значну кількість наукових праць, питання, які пов'язані безпосередньо із самою специфікою формування та реалізації якісної кадрової політики підприємства в умовах нестабільного розвитку конкурентного середовища залишаються і досі недостатньо дослідженими. Тому перспективними напрямками подальших наукових досліджень даного напрямку слід вважати поглиблене вивчення особливостей формування та реалізації кадрової політики в умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби.

**Метою даної статті** є дослідження особливостей формування та реалізації ефективної кадрової політики як конкурентної переваги українських підприємств в сучасних умовах функціонування та розвитку ринку, а також визначення основних проблем її формування та надання рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** За сучасних умов стрімкого розвитку ринку, для якого властивий високий рівень глобальної конкуренції, для сучасних підприємств пріоритетним напрямком їх розвитку стала розробка заходів з ефективного управління персоналом, адже саме персонал з високим рівнем творчості, активності, креативності, є головним стратегічним ресурсом (своєрідним інтелектуальним капіталом) будь-якого підприємства, який забезпечує йому конкурентоспроможність на ринку. Як правило, виконання цілей та завдань щодо ефективного управління персоналом на підприємстві здійснюється через кадрову політику. Відповідно до цього кадрову політику слід вважати ядром системи управління персоналом на підприємстві.

Зазвичай, коли говорять про кадрову політику, то під нею розуміють певну систему ідей, правил, процедур на основі якої діють люди на підприємстві або ж сукупність певних правил та норм, які окреслюють основний зміст та напрямки роботи з колективом, її методи та форми. На основі аналізу наукових літературних джерел, присвячених визначенню сутності кадрової політики, ми дійшли висновку, що кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи підприємства, основними принципами, методами та прийомами у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності.

Метою кадрової політики організації є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації [5].

Основними складовими кадрової політики є політика набору, відбору та розстановки кадрів, політика оплати праці, політика навчання, політика стимулювання та мотивації праці, політика соціальних відносин, політика розвитку та підвищення кваліфікації тощо.

Кадрова політика формується вищим керівництвом підприємства, реалізується через кадрову службу під час виконання її працівниками відповідних їм функцій. Об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління персоналом, яка включає в себе управлінських працівників всіх рівнів, а також кадрову службу. Зокрема кадровій службі віддається чи не найважливіша роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства, адже саме вона розробляє цільові програми, здійснює постійний моніторинг ситуації та вносить певні корективи у виконання програм у випадку зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

Серед основних завдань кадрової політики підприємства виділяють такі:

- своєчасне забезпечення підприємства працівниками відповідної кількості та якості з врахуванням стратегії його розвитку;
- створення відповідних умов реалізації, тобто створення такого середовища, в якому кожен працівник мав можливість розвиватися, самостверджуватися, самореалізовуватися тощо;
- раціональне використання праці персоналу;
- впровадження ефективних способів відбору кадрів та їх розстановки;
- стимулювання бажання працівників до досягнення поставленої цілі;
- постійна підтримка ефективної роботи підприємства та інші.

Після короткого дослідження сутності та змісту кадрової політики підприємства перейдемо безпосередньо до процесів її ефективного формування та реалізації в сучасних умовах господарювання.

Механізм формування кадрової політики – сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування їх потенційних можливостей [7, с. 126].

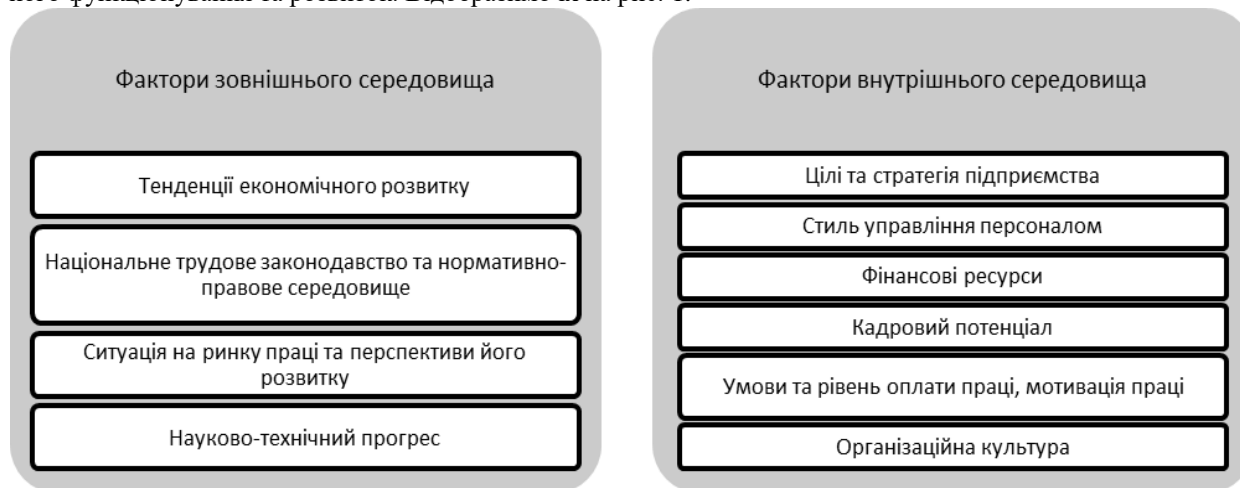
Підприємству доволі важливо при формуванні та реалізації ефективної кадрової політики врахувати перелік певних принципів, на яких вона буде базуватися. Серед таких принципів виділяють комплексність та послідовність її проведення, науковість, системність, ефективність, соціальна справедливість, професіоналізм, збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності, облік складних результатів, безперервність навчання кадрів.

При формуванні кадрової політики необхідно узгодити певні нюанси [5]:

- політику розвитку персоналу – надання програм розвитку, індивідуальне планування просування, створення команди, професійна підготовка і подальше навчання;

- розробку загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;
- фінансову політику – встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- організаційну політику – узагальнення потреб трудових ресурсів, створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів;
- інформаційну політику – створення і підтримка руху інформаційної системи персоналу.

Задля формування ефективної кадрової політики доволі важливо також врахувати фактори, що властиві зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства та які здійснюють безпосередній вплив на його функціонування та розвиток. Відобразимо їх на рис. 1.



**Рис. 1. Фактори формування кадрової політики підприємства**

Джерело: систематизовано на основі [1, 2]

Як правило, процес формування кадрової політики на підприємстві проходить декілька етапів. Більшість науковців виділяють три таких етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Мету кожного із даних етапів відобразимо у таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні етапи формування ефективної кадрової політики підприємства**

Назва етапу	Мета етапу
Нормування персоналу	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку
Програмування персоналу	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації (розробка кадрових технологій)
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації (розробка програми постійної діагностики і механізму застосування заходів з розвитку персоналу)

Проте, на нашу думку, цей перелік етапів є неповним, тому пропонуємо його продовжити. Після проведення вищенаведених етапів слід надалі провести етап офіційного затвердження кадрової політики підприємства. Пізніше здійснити етап інформування колективу, який полягає в створенні системи просування та донесення кадрової інформації до персоналу, ознайомлення працівників з затвердженою кадровою політикою та по завершенню цього етапу провести збір відгуків та ідей щодо можливого покращення кадрової політики. І на останньому етапі формування кадрової політики слід провести оцінювання ефективності її реалізації шляхом аналізу фінансових ресурсів на впровадження певного типу кадрової стратегії, оцінки ефективності системи мотивації праці та принципів розподілу коштів на персонал.

В сучасних умовах кадрова політика буде вважатися ефективно сформованою в тому випадку, коли вона відповідатиме таким вимогам [6, с. 214]:

- кадрова політика повинна бути пов'язана із стратегією розвитку підприємства. В цьому вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії;
- кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою, тобто вона має бути з одного боку, стабільною, з іншої – динамічною;
- кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей підприємства;
- кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Слід зазначити і той факт, що кадрова політика буде ефективною в тому випадку, коли персонал підприємства по максимуму використовує свій потенціал, виконує завдання, поставлені перед ними.

Доволі важливо також дослідити ряд сучасних проблем, які виникають при формуванні кадрової політики на підприємстві. Серед найбільш поширених проблем виділяють такі:

1. Відсутність кваліфікованих працівників, що в результаті призводить до низької якості виконуваних робіт;

2. Висока плинність кадрів на підприємстві. Головною причиною плинності персоналу є незадоволення своїм становищем. Зокрема, незадоволеність існуючою заробітною платою, неповажне ставлення з боку керівництва, відсутність можливості самореалізовуватися та самостверджуватися, відсутність умов для відпочинку, слабка система стимулювання та мотивації тощо.

3. Проблема організації відбору та найму персоналу. Така проблема безпосередньо зумовлена перенасиченістю ринку праці робочою силою, тому керівництву підприємства необхідно створити всі умови для залучення таких кадрів, у яких їх особисті характеристики, навички, знання якнайкраще відповідатимуть цілям підприємства.

Для вирішення таких та інших проблем на підприємстві формується певний механізм реалізації кадрової політики. Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

На основі вище викладеного запропонуємо певні рекомендації щодо вирішення зазначених вище проблем під час формування кадрової політики підприємства, які можуть бути складовою частиною механізму реалізації кадрової політики:

- формування стратегічних підходів та методів щодо організації відбору та найму персоналу, які полягають у розробці двоярусної структури персоналу, яка включатиме в себе «кадрове ядро», тобто найбільш цінних та кваліфікованих працівників та «периферійних» працівників, які виконують менш значимі і відповідальні функції на підприємстві;

- організація підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації робітників;

- створення всіх необхідних умов щодо розвитку людського потенціалу на підприємстві, що в результаті забезпечить йому корпоративну конкурентоспроможність на ринку;

- розробка підходів щодо ефективного управління персоналом як умову ефективного та раціонального розміщення, використання та забезпечення працівників, що забезпечить професійне зростання;

- розвиток соціально-трудова відносин між персоналом та керівництвом стосовно функціонування і розвитку трудового персоналу, умов наймання та соціального захисту;

- створення ефективної системи стимулювання праці персоналу, яка включає в себе моральні та матеріальні стимули та найважливіші напрямки роботи з мотивації персоналу тощо.

Оскільки одним із основних завдань кадрової політики будь-якого підприємства є залучення повною мірою в роботу всього потенціалу працівників, тому особливу увагу на підприємствах приділяють саме формуванню ефективної системи мотивації персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці та прибутковості організації в цілому. В сучасних умовах найбільш ефективною та доволі часто використовуваною системою мотивації є «мотивація на результат».

**Висновки.** Підсумувавши вище викладене, можна зробити висновок, що важливу роль в управлінні персоналом підприємства відіграє кадрова політика. Кадрова політика, перш за все, спрямована на закріплення лідируючих позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки створенню розвитку та стимулюванню діяльності професійної команди працівників. Саме якісний кадровий потенціал є головною конкурентною перевагою сучасного підприємства. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування та розвитку підприємства напряму залежить від формування та реалізації саме ефективної кадрової політики, адже вона є запорукою продуктивної та результативної діяльності підприємства загалом. Ефективна кадрова політика сьогодні спрямована на те, щоб сформувати таку систему роботи з персоналом, яка була б спрямована не лише на отримання економічного ефекту, а й соціального. Було визначено, що під час формування ефективної кадрової політики необхідно врахувати ряд вимог, нюансів, факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також, що дуже важливо, його кадровий потенціал.

### Література

1. Борщ В. І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України [Електронний ресурс] / В. І. Борщ, В. В. Белякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2017. – Вип. 3(37). – Режим доступу : [ginek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323](http://ginek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323)
2. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2014. – № 1 (63). – С. 148–155.
3. Дончак Л. Г. Проблеми формування кадрової політики підприємства / Л. Г. Дончак, А. Ю. Нечипорук // Освіта та наука. – 2012. – № 3. – С. 6–8.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
5. Погребняк А. Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк, І. М. Ліннік // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf)

6. Супруненко М. Формування ефективної кадрової політики організації / М. Супруненко, О. Драган // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті, 2014 р. – К. : НУХТ, 2014. – Ч. 3. – С. 213–215.
7. 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.

### References

1. Borshch V. I. Formuvannia i realizatsiia kadrovoi polityky na pidpriemstvakh Ukrainy [Elektronnyi resurs] / V. I. Borshch, V. V. Belyakova // Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. – 2017. – Vyp. 3(37). – Rezhym dostupu : [rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323](http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323)
2. Hrytsai A. M. Teoretyko-metodychni zasady formuvannia kadrovoi polityky pidpriemstva / A. M. Hrytsai // Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky". – 2014. – № 1 (63). – S. 148–155.
3. Donchak L. H. Problemy formuvannia kadrovoi polityky pidpriemstva / L. H. Donchak, A. Yu. Nechyporuk // Osvita ta nauka. – 2012. – № 3. – S. 6–8.
4. Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom : navch. posib. / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – 2-e vyd., pererob. i dop. – K. : Kondor, 2006. – 308 s.
5. Pohrebniak A. Yu. Rozrobka kadrovoi polityky yak odyn z osnovnykh napriamiv menedzhmentu personalu pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / A. Yu. Pohrebniak, I. M. Linnik // Efektyvna ekonomika. – 2018. – № 10. – Rezhym dostupu : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf)
6. Супруненко М. Формування ефектвної кадрової політики орhanizatsii / М. Супруненко, О. Драган // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у KhKhI stolitti, 2014 r. – К. : NUKhT, 2014. – Ч. 3. – S. 213–215.
7. Udoenko T. S. Formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky na pidpriemstvi / T. S. Udoenko, S. M. Nevmerzhytska // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2014. – № 3. – S. 125–127.

Рецензія/Peer review : 07.02.2019

Надрукована/Printed : 05.04.2019  
Прорецензовано редакційною колегією