

## ЛИТЕРАТУРА

1. Muenchen R. Data Science Software Used in Journals: Stat Packages Declining (including R), AI/ML Software Growing. URL: <http://r4stats.com/2019/04/01/scholarly-datasci-popularity-2019/>.
2. Muenchen R., MacKinnon S. Is Scholarly Use of R Beating SPSS Already? URL: <https://r4stats.com/2019/07/15/is-scholarly-use-of-r-use-beating-spss-already/>.

## REFERENCES

1. Muenchen R. (2019) Data Science Software Used in Journals: Stat Packages Declining (including R), AI/ML Software Growing. URL: <http://r4stats.com/2019/04/01/scholarly-datasci-popularity-2019/> [In English].
2. Muenchen R., MacKinnon S. (2019) Is Scholarly Use of R Beating SPSS Already? URL: <https://r4stats.com/2019/07/15/is-scholarly-use-of-r-use-beating-spss-already/> [In English].

***Бутенко Марія Костянтинівна***

*студентка кафедри маркетингу, менеджменту  
та підприємництва Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна*

***Петряєв Олексій Олександрович***

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
ORCID: 0000-0001-6705-4714*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У дослідженні розглянуто основні теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. Проаналізовано основні види кадрових політик, виявлено їх слабкі та сильні сторони, розглянуто відмінності їх формування. Визначено основні аспекти підбору та формування кадрової політики підприємства.

**Ключові слова:** кадрова політика, управління персоналом, менеджмент, стратегії, трудові ресурси.

***Butenko Maria***

*Student of the Department of Marketing, Management  
and Entrepreneurship of V. N. Karazin Kharkiv National University*

***Petriaiev Oleksii***

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Marketing,  
Management and Entrepreneurship Department of V. N. Karazin*

*Kharkiv National University*

*ORCID: 0000-0001-6705-4714*

## **THEORETICAL ASPECTS OF DETERMINING THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE**

The basic theoretical aspects of formation of the personnel policy of the enterprise are considered in the research. The basic types of personnel policies are analyzed, their weaknesses and strengths are revealed, differences of their formation are considered. The basic aspects of selection and formation of the personnel policy of the enterprise are defined.

**Keywords:** personnel policy, personnel management, management, strategies, human resources.

За останні двадцять років відбулося багато змін в розвитку діяльності підприємств, тому, ті правила та методи управління персоналом, які діяли раніше, перестали бути ефективними. Постійний розвиток, зміни в технологічних та соціальних аспектах діяльності підприємства виявили необхідність в змінах методів управління персоналом. Створюються нові системи та підсистеми, менеджмент яких потребує відповідних навичок та компетенцій. Кваліфіковані фахівці та робітники підвищують ефективність та конкурентоспроможності підприємства, розкривають його основний потенціал та являються об'єктом досягнення основної цілі підприємства. Відповідно, формування ефективної кадрової політики є одним з найактуальніших питань сучасного менеджменту.

Питання визначення кадрової політики підприємства досліджували багато вітчизняних та іноземних вчених, зокрема: В. Воронкова, В. Арутюнова, О. Крушельницька., О. Шаповал, А. Іваній, Г. Гальченко, П. Левадіна, Г. Щекин, Е. Яхонтова. Проте, незважаючи на проведення дослідження та створені роботи в темі кадрової політики, це питання не є вивченим до кінця та немає конкретного плану визначення стратегій для управління та підбору персоналу.

Метою статті є визначення основних теоретичних аспектів формування кадрової політики підприємства та підбору необхідного персоналу для визначення шляхів досягнення максимальної ефективності підприємства.

Кадрова політика – це система методів та заходів управління суб'єктами менеджменту персоналу, спрямована на досягнення основної цілі підприємства, тобто підвищення його ефективності, раціональне використання наявних трудових та фізичних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та визначення власної позиції на ринку. Тобто, це підбір необхідної стратегії, що дозволить підприємству досягти відповідної встановленої мети, знаходити напрямки та шляхи розвитку, своєчасно та правильно реагувати на зміни, які можуть відбуватися у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації та встановлювати набір конкретних способів та дій, як саме перенести мету підприємця на реальні умови.

Об'єктом кадрової політики є персонал, тобто люди, які працюють у відповідних сферах підприємства, бо вони є основними носіями знань та компетенцій.

Відповідно до мети кадрової політики, можна визначити декілька пріоритетних напрямків створення необхідної стратегії підбору та управління персоналом:

1. Визначення основної мети підприємства, його пріоритетних напрямів та завдань.
2. Надходження та займання підприємством підходящого сегменту на ринку, основуючись на аналіз конкурентів й партнерів.
3. Обробка ресурсної бази підприємства, визначення сильних та слабких місць.
4. Розподіл матеріальних та трудових ресурсів за визначеними стратегічними цілями організації.

5. Створення необхідних умов для розвитку та ефективного використання наявних ресурсів.

6. Основуючись на проведених діях, визначити необхідні компетенції персоналу та його кількість.

7. Відбір та подальше навчання персоналу.

В кадровій політиці визначаються всі пріоритетні напрямки та умови менеджменту персоналу, строки та шляхи їх досягнення. Саме тому для підприємства так важливо обрати підходящий та найбільш ефективний вид кадрової політики.

Розглянемо основні види кадрової політики:

1. В залежності від рівня розуміння та адекватного використання нормативів та правил підприємства, розрізняють:

а) Пасивна кадрова політика. Менеджмент та керівництво підприємства не мають чітко окреслених та визначених правил управління персоналом. Уся діяльність керівництва становить деякі міри та дії, які встановлюються для ліквідації негативних факторів та наслідків діяльності організації. Тобто вони не впливають на те, щоб прибрати осередки виникнення цих негативних явищ, а лише намагаються нівелювати їх результати. Характерною рисою цього різновиду кадрової політики є те, що підприємство не має на меті аналіз та прогнозування розвитку підприємства, виникнення недоліків та слабких місць, не націлено на діагностику стану в майбутньому тощо.

б) Реактивна кадрова політика. На відміну від пасивної кадрової політики, реактивна політика націлена на аналіз та розбір осередків виникнення негативних факторів розвитку підприємства. Тобто, керівництво та аналітики підприємства слідкують за проблемами та перспективами в роботі з персоналом, аналізують стан кризових явищ та роблять певні висновки їх виникнення. Частіше за все, це недостатня компетентність персоналу, проблеми в осередку корпоративної культури, відсутність або послаблення рівня вмотивованості персоналу, конфлікти на міжособистісному рівні тощо. Але, проблемою реактивної політики є те, що зазвичай в підприємстві не вистачає ресурсів, компетенцій та методів для комплексного прогнозування стану персоналу, його розвитку тощо.

в) Превентивна кадрова політика. Основна риса, що відрізняє превентивну політику від інших – підприємство має необхідні ресурси, компетенції та можливості для проведення та створення повного й об'єктивного прогнозу проблем та перспектив розвитку персоналу. Проте, головною проблемою є те, що підприємство не має достатньо ресурсів та засобів для впливу на ситуацію, тобто на досягнення позитивних змін в стані управління персоналом.

г) Активна кадрова політика. Це найбільш оптимальна та раціональна кадрова політика, коли в підприємстві наявно достатньо ресурсів та засобів для створення довгострокового прогнозу розвитку кадрової галузі та конкретного плану повного його досягнення й дотримання.

2. Другий різновид кадрової політики формується в залежності від стратегічної націленості керівників на персонал підприємства або ж на персонал, що перебуває у зовнішньому середовищі:

а) Відкрита кадрова політика. Такий вид політики характеризується тим, що підприємство відкрите для інших. Тобто, керівники можуть наймати персонал, не ставлячи жорстоких обмежень. Працівники могли працювати в інших, навіть конкурентних підприємствах, не мати достатнього рівня кваліфікації тощо. Головне – це наявні трудові ресурси та їх бажання працювати. Такий тип кадрової політики є характерним для відносно нових, «молодих» підприємств, що намагаються зайняти свій сегмент на ринку. Така, так звана, «агресивна» політика використовується для швидкого розвитку та займання передових позицій в певній галузі.

б) Закрита політика. Підприємства, які дотримуються закритої кадрової політики, орієнтовані на збереження особливостей своєї корпоративної та виробничої культури. Набір персоналу вони проводять виключно таким чином, щоб працівники нижчого рівня посад могли розвиватися й потім займати вищі посади. Тобто орієнтація на свій персонал, щоб не виникало «втечі» інформації та оприлюднення стратегічної важливих особливостей підприємства.

Для того, щоб через усіх названих видів кадрової політики вибрати необхідний, керівництво підприємства повинно узгоджувати певні аспекти, зокрема:

1. Визначити пріоритетні цілі підприємства, його призначення і мету, щоб розуміти, яку саме політику має проводити підприємство;
2. Виявити наявні ресурси та стратегічні резерви підприємства, щоб мати можливість обрати кадрову політику, основувшись на його можливостях;
3. Зробити прогнозування кількості необхідного персоналу, налагодити умови обміну інформацією між різними рівнями;
4. Забезпечити умови для постійного зростання та розвитку персоналу, щоб працівники мали можливість підвищувати свою кваліфікацію;
5. Визначити орієнтацію підприємства, зокрема, на власних працівників чи на зовнішнє середовище;
6. Дослідити та аналізувати отримані результати діяльності підприємства та кожного працівника окремо;
7. Шляхом систематизації та групування усіх названих умов визначити найефективнішу кадрову політику для підприємства.

Кадрова політика – це один з найголовніших важелів досягнення максимальної ефективності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та максимізації прибутку, тому вона має бути продумана та чітко окреслена, в залежності від особливостей кожного окремого підприємства. Вона залежить від позиції підприємства на ринку, його основної цілі та мети, наявності необхідних ресурсів, внутрішньої та зовнішньої орієнтації підприємства та створення необхідних умов для праці та постійного розвитку персоналу. Тільки проаналізувавши усі ці аспекти та визначивши, як саме можуть вони взаємодіяти, керівництво може обрати найефективнішу кадрову політику для підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова В. Управління персоналом / за ред. В. В. Арутюнова. Ростов-на-Дону, 2004. С. 335.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
3. 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. 195-151.

4. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджменту : навч. посіб. Вид. 3-те, переробл. і допов. Київ: МАУП, 1999. 288 с.
5. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. Санкт-Петербург : посібник. Санкт-Петербург, 2003. 272 с.
6. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Европейская наука XXI века*. 2013. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/06/17/93510>.

## REFERENCES

1. Voronkova, V. (2004). Upravlinnia personalom. V. V. Arutiunova (Ed.). Rostov-na-Donu, P. 335 [In Ukrainian].
2. Krushelnytska, O.V., Melnychuk, D.P. (2005). Upravlinnia personalom. Kyiv [In Ukrainian].
3. Shapoval, O.A., Ivani, A.O., Halcheniuk, A.O. (2018). Kadrova polityka pidpriemstva yak instrument systemy upravlinnia personalom. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 5 (17), 195–151 [In Ukrainian].
4. Shchekyn, H.V. (1999). Osnovy kadrovoho menedzhmentu. Kyiv: MAUP [In Ukrainian].
5. Yakhontova, E. (2003). Efektyvni tekhnolohii upravlinnia personalom. Sankt-Peterburh [In Ukrainian].
6. Dykan, V.V., Hladukh, M.V. (2013). Formuvannia kadrovoi polityky yak zaporuky efektyvnoi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Evropeiskaia nauka KhKhI veka – 21st Century European Science*. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/06/17/93510> [In Ukrainian].