

ПРО ДЕЯКІ ПИТАННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Швед Вадим Валерійович

кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»
ORCID: 0000-0001-5497-0975
osvitav@gmail.com

Шлінчук Віктор Павлович

магістрант,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»
osvitav@gmail.com

У статті детально досліджуються теоретичні та практичні аспекти сутності та змісту кадрової політики підприємства в умовах сучасних викликів економічного, політичного та соціального розвитку. Розкриваються основні підходи до розуміння кадрової політики, її роль і значення як комплексного інструмента управління персоналом, спрямованого на забезпечення ефективності діяльності організації та підтримання конкурентоспроможності в умовах глобалізації, технологічного прогресу та постійних змін ринкового середовища. Увага приділяється значенню понять «персонал» і «кадри», які використовуються для позначення людських ресурсів, їх характеристик, ролі у забезпеченні функціонування підприємства, а також впливу цих ресурсів на інноваційність і динамічність організації. Особливо аналізуються підходи до визначення кадрової політики як стратегічного елемента системи управління, що включає збалансування інтересів роботодавців і працівників. Зазначено, що кадрова політика є частиною соціального менеджменту та має ключове значення для формування здорового мікроклімату в колективі, підтримання мотивації, розвитку професійної компетентності працівників і створення умов для їхньої самореалізації. Автори акцентують увагу на функціях кадрової політики, серед яких розробка та адаптація стратегій управління трудовими ресурсами, організація ефективного підбору, формування персоналу, професійне навчання, підвищення кваліфікації, стимулювання трудової активності, оцінювання результатів діяльності, соціальний захист працівників та забезпечення безпечних умов праці. У роботі докладно розглядаються фактори, що впливають на кадрову політику, зокрема зовнішнє середовище, стан ринку праці, демографічні тенденції, розвиток цифрових технологій та соціокультурні зміни. Особливу увагу приділено впливу кризових ситуацій, зокрема воєнного часу, на організацію управління персоналом. Наголошується на важливості створення умов для залучення працівників до прийняття управлінських рішень, формування відчуття відповідальності за спільні результати та стимулювання їхньої ініціативності. Розглянуто роль кадрової політики як механізму забезпечення стійкості підприємства, особливо в періоди економічних, політичних або соціальних криз.

Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, кадрова політика, формування кадрової політики.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.8>

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Основна проблема, яка розглядається у статті, полягає в необхідності ефективного управління кадровими ресурсами підприємства в умовах сучасних економічних і політичних викликів. У фокусі дослідження – питання узгодження інтересів роботодавців і працівників, адаптація персоналу до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення сталого розвитку організації.

Складність полягає у тому, що кадрова політика підприємства повинна відповідати динамічним умовам ринку праці, технологічним змінам, економічним і соціальним факторам, які впливають на діяльність підприємства. Це зумовлює необхідність інтеграції стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, що включає підбір, навчання, мотивацію, адаптацію та соціальний захист працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням, що пов'язані з дослідженням сутності та функцій кадрової політики присвячували свої роботи такі дослідники та науковці, як: Дяків О.П. та Коцур А.С. [3],

Шаповал О.А. [7], Безпалько О.В., Бехтер Л.А. та Гельман В.М. [4], Мазур Г. та Мазур Д. [2], Грідін О.В., Брича В. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні залишається не до кінця вирішена проблема формування кадрового складу та проведення відповідної кадрової політики в умовах господарювання, що змінилися під впливом війни та вимог воєнного стану.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сутності та змісту кадрової політики підприємства, визначення її ролі в управлінні людськими ресурсами та забезпеченні конкурентоспроможності в сучасних умовах. Автори акцентують увагу на розробці ефективних підходів до підбору, адаптації, мотивації та соціального захисту працівників, особливо в умовах кризових ситуацій.

Методи дослідження. Згідно до поставленої мети та для розв'язання поставлених завдань було застосовано комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні

методи аналізу: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, системний тощо.

Результати дослідження. Для забезпечення розвитку, отримання прибутку та збереження конкурентоспроможності підприємства, його керівництву необхідно оптимізувати ефективність використання всіх ресурсів, особливо людських. У теорії менеджменту існує багато термінів, які використовуються для позначення людей, зайнятих у виробничій діяльності, зокрема, такі як трудові ресурси, людський фактор, кадри та персонал.

Трудові ресурси розглядаються як планово-економічний показник, що вимірює робочу силу. Термін «персонал» є більш доцільним для застосування на рівні організації, оскільки він визначає найманий особовий склад, який характеризується трудовими відносинами з роботодавцем, що зазвичай оформлені трудовими договорами, а також поєднанням особистих і організаційних цілей. Персонал становить основний штат кваліфікованих працівників, чий склад формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як чисельність активного населення, його рівень освіти та ситуація на ринку праці.

Дяків О.П. та Коцур А.С. зазначають, що «персонал – це особовий склад організацій, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основними характеристиками персоналу організації є чисельність та структура. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації» [3].

Кадри, зі свого боку, – це штатні працівники з професійною підготовкою, спеціальними знаннями, навичками або досвідом роботи у певній сфері. Цей термін часто застосовується для позначення фахівців або висококваліфікованих працівників, які мають значний досвід роботи в межах конкретного підприємства [4].

Сучасний етап політичного та економічного розвитку вимагає наявності енергійних і творчо мислячих керівників, здатних аналізувати ситуацію, формувати чіткі цілі, знаходити альтернативи, об'єктивно їх оцінювати та брати відповідальність у складних умовах. Основним критерієм під час підбору і оцінки кадрів, особливо керівних, є їхнє ставлення до роботи, яке повинно проявлятися не лише у словах, але й у реальних діях. Особлива увага приділяється підтримці працівників, які активно впроваджують стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Робота з кадрами є одним із ключових аспектів діяльності будь-якого підприємства, що виконує роль важливого елемента економіки держави. Сучасне розуміння терміну «кадрова політика» значно розширилося. У науковій літературі існують різні погляди на це поняття, проте найчастіше його розглядають як генеральний напрям у кадровій роботі, що базується на принципових положеннях і визначається урядовими рішеннями на тривалий період чи конкретний етап. До змісту кадрової роботи зазвичай відносять підготовку кадрів, їхній підбір, розстановку, перепідготовку, виховання, сприяння твор-

чому зростанню, формування кадрового резерву, планування кар'єрного руху та проведення переатестації.

Варто погодитись із думкою Шаповал О.А., що: «Найбільш точно й об'єктивно визначення кадрової політики дано Т.Ю. Базаровим, Ю.Г. Одеговим, М.Г. Лабаджаном, в якому інтереси роботодавця досягаються з урахуванням інтересів працівників, що притаманно соціальному менеджменту. Узагальнюючи думку вчених щодо кадрової політики, можна сказати, що кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, через: формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку; розробку програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення» [7].

Доцільно навести думку О.В. Безпалько, А.Д. Бергер та інших, які визначають, що: «Кадрова політика це складне багатоаспектне поняття, яке можна розглядати у вузькому та широкому сенсі як систему поглядів, правил принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес тощо.

Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Кадрова політика може мати більш сучасну назву HR-політика» [4].

Сучасна кадрова політика підприємства має орієнтуватися на воєнні умови ринкової економіки. Її основна мета полягає у забезпеченні кожного робочого місця та посади кваліфікованими працівниками відповідних професій як у теперішньому, так і в майбутньому.

Для досягнення цієї мети кадрова політика суб'єкта господарювання включає виконання таких ключових функцій:

розроблення та коригування стратегії управління трудовими ресурсами відповідно до змін умов господарювання;

підбір і формування персоналу (відбір, орієнтація, наймання, адаптація);

підготовка працівників до професійної діяльності (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток);

оцінювання персоналу (аналіз ділових якостей, відповідність вимогам, переміщення чи призначення на посаду);

мотивація працівників для дотримання режиму праці та досягнення високої продуктивності;

постійний контроль безпеки праці;

забезпечення соціального захисту працівників;

підтримання ефективного діалогу між керівництвом і трудовими колективами.

Узагальнено функції кадрової політики наведено на рисунку 1.

Кадрова політика традиційно розглядається як система норм і правил, які забезпечують відповідність людських ресурсів стратегії компанії. Методи роботи з персоналом визначаються обраною концепцією бізнесу.

Основною метою кадрової політики є досягнення балансу між оновленням і збереженням кількісного та якісного складу кадрів. На неї впливають фактори зовнішнього середовища та стан ринку праці й послуг.



Рис. 1. Функції кадрової політики [6]

Основні завдання кадрової політики охоплюють: забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників у визначені терміни; створення сприятливих умов для реалізації трудових прав і виконання обов'язків громадян; ефективне використання трудового потенціалу; формування і підтримку результативної діяльності трудових колективів.

Основні напрями кадрової політики охоплюють: політику підбору персоналу; політику професійного навчання; політику оплати праці; політику формування кадрових процедур та соціальних відносин [2].

Відповідно заявленій класифікації функцій доцільно також навести основні чинники, що впливають на кадрову політику (рис. 2) [1].

В умовах війни особливий акцент робиться на використанні людського потенціалу, підвищенні якості та творчої віддачі інтелектуальних і кадрових ресурсів, а також на вдосконаленні підготовки та ефективному використанні спеціалістів.

Управління кадрами є невід'ємною складовою управлінської діяльності підприємства. Ця робота, як і всі

управлінські процеси, вимагає чіткого планування, систематичного підходу та здатності реалізовувати продуманий план дій замість реагування на хаотичний потік щоденних завдань.

Планування роботи з кадрами включає основні напрями управління, серед яких: політичний, виробничо-економічний, психологічний, соціальний та адміністративно-правовий аспекти.

Політичний аспект управління кадрами спрямований на максимальне залучення демократичних принципів, де кожен працівник відчуває себе творцем і господарем процесу. Він також передбачає налаштування персоналу на необхідність адаптації до змін та революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект має на меті активізацію участі працівників у виробничих процесах і покращення умов, що впливають на ефективність праці. Це включає забезпечення житлових умов, культурно-побутових потреб, охорону здоров'я, підвищення рівня освіти і кваліфікації.

Психологічний аспект враховує індивідуальні психологічні та психофізіологічні особливості працівників,



Рис. 2. Чинники впливу на кадрову політику [1]

їхні інтереси й можливості. Його мета – стимулювати високу продуктивність і якість праці через персоналізований підхід.

Адміністративно-правовий аспект спрямований на координацію діяльності працівників, розподіл кадрів на робочі місця з урахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня, а також на організацію виконання виробничих завдань.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами зосереджений на організації та стимулюванні праці в нових економічних умовах. Він забезпечує ефективність виробництва шляхом задоволення економічних інтересів трудових колективів і гармонізації цілей виробництва з інтересами працівників [1].

Висновки. Отже, кадрова політика є стратегічним інструментом управління, який забезпечує узгодження

інтересів роботодавців і працівників, сприяє ефективному використанню людських ресурсів та досягненню цілей підприємства. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного часу, важливою є адаптивна кадрова політика, яка враховує зовнішні фактори, забезпечує розвиток інтелектуального та кадрового потенціалу і підтримує стабільність організації.

Кадрова політика повинна охоплювати всі аспекти роботи з персоналом: підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання та соціальний захист працівників, які мають реалізовуватися системно й у відповідності до загальної стратегії підприємства. Водночас необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління людськими ресурсами, що дозволяють підвищувати продуктивність і стійкість підприємства в умовах нестабільності та змін ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Білявський В. М., Шулікowska К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 33–40.
2. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 178–183.
3. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
5. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом. Вінниця, 2019. 284 с.
6. Смірнова Г. В. Завдання та функції кадрової політики у сфері забезпечення гідної праці. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/24786/1/26.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).
7. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (дата звернення: 30.12.2024).
8. Швед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4(41). С. 105–110.
9. Швед В. В., Прибега Н. О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 151–156.

References:

1. Biljavs'kyj V. M., Shulikovs'ka K. V. (2022) Osnovni aspekty formuvannja efektyvnoji kadrovoji polityky suchasnykh pidpryjemstv [Key aspects of forming an effective HR policy for modern enterprises]. *Pidpryjemnyctvo ta innovacii*, vol. 22, pp. 33–40.
2. Mazur Gh., Mazur D., Mazur O. (2022) Traktuvannja, cili ta osnovni zavdannja kadrovoji polityky pidpryjemstva [Interpretation, goals and main objectives of the company's HR policy]. *Visnyk Khmel'nync'kogho nacional'nogho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 178–183.
3. Menedzhment personalu: navch.-metodych. Posib [Personnel management: a training and methodological guide]. (2022) za zagh. red. M. M. Shkil'njaka. (in Ukrainian)
4. Menedzhment personalu : navchal'nyj posibnyk [Personnel management : a study guide](2022) [Za. zagh. red. O.I. Draghan]. Kyiv : MPP "LYNO". (in Ukrainian)
5. Polishchuk I. I., Shved V. V. (2019) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Vinnytsia: TOV "Tvory". (in Ukrainian)
6. Smirnova Gh. V. Zavdannja ta funkcionj kadrovoji polityky u sferi zabezpechennja ghidnoji praci [Tasks and functions of HR policy in the area of decent work]. Available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/24786/1/26.pdf> (accessed 25.12.2024).
7. Shapoval O. A. Kadrova polityka ta shljakhy jiji pokrashhennja [Personnel policy and ways to improve it]. *Ekonomika i suspil'stvo*. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (accessed 30.12.2024).
8. Shved V. V., Kordon R. A. (2023) Upravlinnia personalom yak napriam orhanizatsiinoi roboty menedzhera [Personnel management as a direction of the manager's organisational work]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 4, pp. 105–109.
9. Shved V. V., Prybegha N. O. (2022) Teoretyko-metodologichni zasady intelektual'noji systemy kadrovogho menedzhmentu [Theoretical and methodological foundations of the intellectual system of personnel management]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiji*, vol. 74, pp. 151–156.

Vadym Shved, PhD in Economics, Associate Professor, Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University "Ukraine"

Viktor Shlinchuk, Master's Student, Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University "Ukraine".

ON SOME ISSUES OF THE ESSENCE AND CONTENT OF THE COMPANY'S HR POLICY

The article comprehensively explores the theoretical and practical aspects of the essence and content of enterprise personnel policy, which is one of the key components of effective organizational management in the face of contemporary economic and political challenges. It examines in detail the concepts of "personnel" and "staff," their characteristics, and their role in achieving the strategic goals of the enterprise, enhancing competitiveness, ensuring sustainable development, and adapting to the dynamic changes in the labor market. The authors analyze approaches to defining personnel policy as a comprehensive strategy for managing human resources aimed at harmonizing the interests of employers and employees within the framework of social management. Particular attention is paid to the primary functions of personnel policy, including recruitment, adaptation, training, professional development, motivation, and employee evaluation. The importance of social protection for employees and ensuring safe working conditions is emphasized as essential elements of effective personnel policy. The article provides an analysis of the factors influencing personnel policy, such as the external environment, changes in the labor market, and social and economic conditions. It is noted that these factors necessitate the continuous adjustment of personnel policy to meet current challenges. The article highlights that during wartime, the importance of personnel policy becomes even more significant. The focus is on the effective utilization of human potential, the development of intellectual resources, enhancing the creative contribution of employees, and improving adaptation mechanisms in crisis conditions. Social, psychological, administrative-legal, and production-economic aspects of personnel management are examined, aimed at improving working conditions, stimulating employee participation in production processes, and ensuring harmonious interaction between the goals of the enterprise and the interests of its staff. The authors conclude that personnel policy plays a key role in ensuring the stability and resilience of the enterprise. It not only contributes to achieving the organization's strategic goals but also serves as an important tool for adapting to the dynamic conditions of the labor market. Personnel policy becomes particularly critical during periods of crisis, when it is necessary to respond quickly to changes, preserve human potential, and enhance its efficiency to maintain competitiveness and sustainable development of the enterprise.

Keywords: personnel, staff, personnel management, personnel policy.

Дата надходження до редакції: 30.12.2024 р.