

УДК 331.108.2

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-09)

**Ліганенко І. В.**, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Придніпурської філії  
ПрАТ ВНЗ МАУП, Ізмаїл, Україна

**ORCID:** 0000-0003-0716-289x

**e-mail:** ir-vit-lig@ukr.net

**Стойнова М. Г.**, здобувач вищої освіти магістратури кафедри менеджменту Придніпурської філії  
ПрАТ ВНЗ МАУП, Ізмаїл, Україна

**ORCID:** 0000-0003-1560-3966

**e-mail:** marinastoinova@ukr.net

### **Кадрова політика як один із головних факторів складових організацій**

**Анотація.** Головне завдання менеджменту будь-якої сучасної організації – знайти компетентних та кваліфікованих працівників, надихнути єдиною метою, згуртувати їх, щоб домогтися найвищих економічних та соціальних результатів, вижити у непростих ринкових, часом кризових умовах. У менеджменті важливу роль відіграє кадрова політика. Слід зазначити, що цей термін застосовується вже давно, але не кожен топменеджер може відповісти на питання стосовно кадрової політики. Мета статті, дати відповідь на питання: що містить в собі кадрова політика; яким є порядок її розробки в організації, що спільного між кадровою стратегією та кадровою політикою. Кадрова політика має розроблятися власниками, вищим менеджментом та кадровою службою організації (підприємства).

Найважливішим напрямом кадрової політики є робота з резервом керівних кадрів. Професійне просування працівників в організаціях (на підприємствах) ґрунтується на обліку професійно-ділових якостей працівника, на результатах оцінки його праці. Актуальність теми очевидна, адже необхідно розуміти, що персонал є ключовим стратегічним ресурсом будь-якої компанії. З'ясовано, що не може бути однакової кадрової політики на всіх підприємствах. Вона може бути вірно організованою, про що буде свідчення ефективного розвитку організації в стратегічній перспективі й невірно організованою, яка призведе врешті-решт до негативних наслідків.

**Ключові слова:** кадрова політика; відкрита кадрова політика; закрита кадрова політика; стратегія організації; кадрова стратегія; кадровий потенціал; балансовий метод планування.

**Liganenko Iyna**, candidate of ec.sciences, associate professor of the Department of Economics and Management of the Danube branch of PrJSC of MAUP University, Ishmael, Ukraine

**Stoynova Maryna**, master's student of the Department of Management of the Danube branch of PJSC MAUP University, Ishmael, Ukraine

### **Personnel Policy as One of the Main Factors of Component Organizations**

**Abstract. Introduction.** The main task of management in any modern organization is to find competent and qualified employees, to inspire a single goal, to rally them to achieve high economic and social results, to survive in difficult market conditions, sometimes in crisis. In management, the peculiarities of work with personnel are reflected in the personnel policy. It should be noted that this term has been used for a long time, but not every top manager can answer questions related to personnel policy.

**Purpose.** The purpose of the article, to answer the questions: what personnel policy includes; what is the procedure for developing personnel policy in the organization, what personnel strategy and personnel policy have in common.

**Results.** Personnel policy should be developed by the owners, top management and personnel service of the organization (enterprise). The most important direction of personnel policy is the work with the reserve of managerial personnel. Professional promotion of employees in organizations (enterprises) is based on the consideration of professional and business qualities of the employee, the results of evaluation of his work.

As practice shows, there is no single point of view on the definition of the concept and essence of personnel policy. But, on the other hand, the variety of approaches to its development only creates opportunities for its justification, revision, development and improvement.

**Conclusions.** The most effective personnel policy, bringing success to the organization. Relevance of the topic is obvious, if you not only know, but also understand, that the personnel is a key strategic resource of any company. How to be able to masterfully manage them in a difficult market relationship, so that they become a "flame engine" of the mechanism to achieve profit? There is no single answer, as there is no and can not be the same personnel policy. It can be right, which will be evidence of the effective development of the organization in the strategic perspective and wrong, which will lead to the collapse in the end.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 30.07.2022

Received: 30 July 2022

**Keywords:** *personnel policy; open personnel policy; closed personnel policy; personnel strategy of the organization; personnel strategy; personnel potential; balance method of planning.*

**JEL Classification:** M5; M12.

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство складається з величезної кількості різних організацій та підприємств, і переважна більшість людей майже все своє свідоме життя пов'язані з організаціями, які є їх членами або просто вступаючи з ними в контакт.

За словами П. Друкера, сучасне суспільство — це «суспільство організацій» [1]. З'ясовано, що важливим аспектом для організацій є вибір діяльності, конкурентоспроможність, правильна побудова стратегії розвитку продукції, фінансової стратегії, але чи являє собою також дуже важливим аспектом кадрова політика, якщо насамперед організація – це набір людей з різними якостями та навичками, від яких залежить ефективність функціонування підприємства чи організації.

Ми вважаємо, що в сучасних умовах кадрова політика організацій посідає дуже важливе місце. Вона визначає напрями роботи з кадрами, розробляє загальні та специфічні вимоги до них, та є фундаментом стратегії управління людськими ресурсами. Ми бачимо проблему, в тому, що увага на персонал є не настільки чуйною та прискіпливою, хоча саме люди є в основі кожної організації.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Теоретико-методологічні аспекти становлення та використання кадрового потенціалу розкрито в працях І. Ансоффа, Ч. Бернарда, М. Вебера, Ф. Герцберга, П. Друкера, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Г. Мінцберга, Е. Мейо, Р. Оуена, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін.[1, 11]. Дослідженнями цієї проблеми займалася низка вітчизняних науковців: Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В., М. Ф. Кропивко, І. І. Лукінов, А. М. Мартинюк, Л. С. Чижова та ін. [2]

Варто зазначити, що більшість наукових досліджень стосовно проблем кадрової політики мають практичну спрямованість. Спостерігається

тенденція певного зниження уваги до теоретико-методологічних аспектів пізнання, вбачається недостатня розробленість теоретичних проблем з цієї проблематики.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів до визначення терміну «кадрова політика» та дати відповідь на питання:

- що містить в собі кадрова політика;
- яким є порядок її розробки в організації;
- що спільного між кадровою стратегією та кадровою політикою.

**Основні результати дослідження.** Щоб зрозуміти наскільки важливою є розробка та реалізація кадрової політики на підприємстві у сучасних умовах, необхідно визначити її сутність. Кадрова політика – це поняття, яке здавна застосовується в кадровій сфері нашої країни, під яким розуміється ставлення організації до персоналу та сукупність способів впливу нього заради досягнення конкретних цілей.

Величко А. В. визначає кадрову політику як «головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [4, с. 95].

Д. П. Мельничук дає таке визначення: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання» [8, с. 38].

Залежно від ступеня впливу та контролю з боку керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, вкладених у прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики [4]: пасивна; реактивна; превентивна; активна (табл. 1).

Таблиця 1 Типи кадрової політики

№	Тип	Зміст
1	Пасивна	Керівництво організації не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на кадрові проблеми, що вже виникають, зосереджуючи зусилля на їхнім усуненні без глибокого аналізу ситуації. Кадрові рішення ухвалюються без урахування довгострокових наслідків. Підбір, відбір працівників здійснюється в оперативному режимі без планування потреби персонал на перспективу. Оцінка кандидатів та працівників проводиться поверхово та формально. Навчання персоналу безсистемне та нерегулярне.

		В організаціях із таким типом кадрової політики нечітко розподілені повноваження та відповідальність працівників
2	Реактивна	Керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, аналізує причини кадрових проблем, конфліктних ситуацій, вживає заходів щодо їх ліквідації
3	Превентивна	Керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Проводиться оцінка кадрового потенціалу на відповідність поставленим задачам. Сформульовано завдання щодо розвитку та навчання персоналу. При такому типі кадрової політики в організації планування потреби в кадрах здійснюється на короткостроковий та середньостроковий періоди, завдання з навчання персоналу ставляться конкретно
44	Активна	Керівництво організації має не лише кадровий прогноз, а й засоби впливу на кадрову ситуацію, у разі потреби можуть розроблятися цільові кадрові програми. При такому типі кадрової політики в організації проводиться моніторинг виробничого клімату, мотивації персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [5]

Кадрову політику поділяють на відкриту та закрити складу персоналу на зовнішнє чи внутрішнє залежно від орієнтації організації при формуванні середовище (рис. 1).

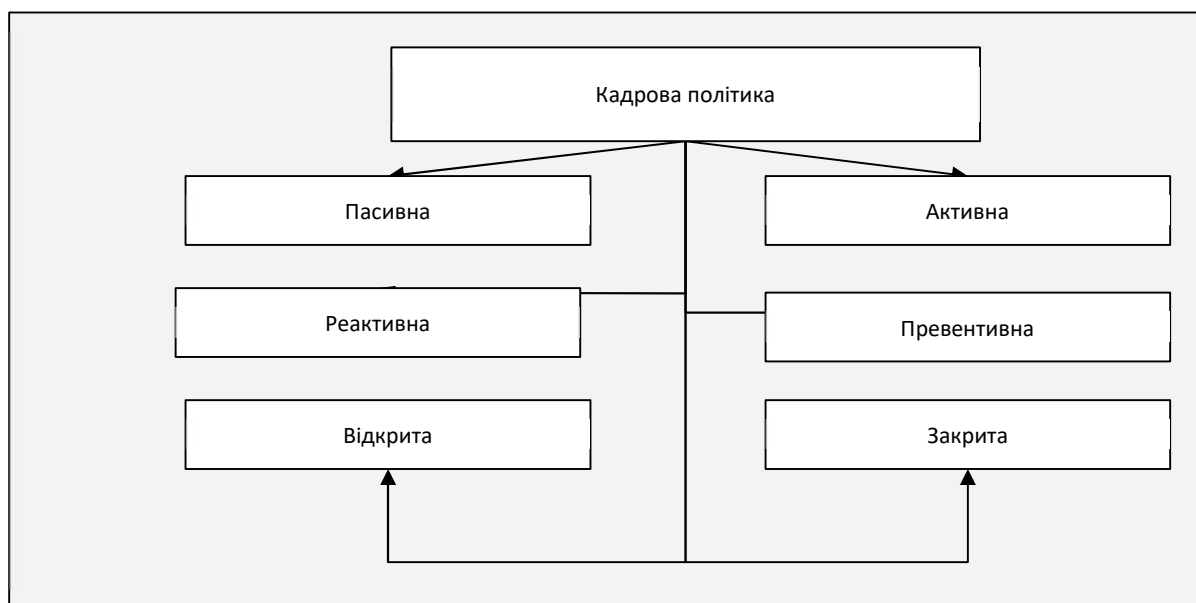


Рисунок 1 – Типи кадрової політики підприємства за Т. Ю. Базаровим

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [7]

Кадрова політика організації складається з сукупності кадрових політик з різних напрямів, зокрема:

- політики забезпечення організації кадрами;
- політики оцінки персоналу;
- політики розвитку та просування персоналу;
- політики винагороди персоналу;
- політики управління персоналом;

- політики трудових відносин;
- політики формування організаційної культури;
- політики комунікацій з персоналом;
- політики охорони праці та соціального захисту персоналу тощо [5].

Починаючи з розробки кадрової політики за напрямками, власники, керівництво організації мають сформулювати тематичні групи питань за напрямками

кадрової політики та під час обговорення («мозкового штурму») відповісти на них [6].

Це є необхідним для розробки ефективної кадрової політики.

На формування кадрової політики організації впливає низка чинників (табл. 2).

Таблиця 2 Фактори, які впливають на кадрову політику

Фактори	Параметри
Стратегія організації	Стратегія: - інновацій; - підвищення якості; - зниження витрат; - застосування нових технологій; - турботи про споживача; - організаційної реструктуризації
Життєвий цикл організації	Стадії формування, росту, зрілості та кризи
Розмір організації	Макро, мікро, максі
Стиль управління та керівництва	Авторитарний, демократичний, ліберальний, централізація та децентралізація
Рівень персонало-технологій	сучасний або традиційний
Фактори зовнішнього середовища	ситуація на ринку праці; особливості законодавства; конкуренти; споживачі

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [9]

Кадрова політика як поняття часом замінюється практиками та сучаснішим поняття стратегії.

На сьогодні під кадровою стратегією розуміється визначення перспективних цілей, завдань управління персоналом з урахуванням довілля, і навіть коштів, методів, рішень, ресурсів, з яких найкраще реалізується місія, досягаються цілі та розв'язуються завдання, забезпечені конкурентні переваги організації [7].

Поділ понять «кадрова політика» та «кадрова стратегія» має більший теоретичний характер.

Визначальним у виборі кадрової політики є стратегія розвитку підприємства як виробничо-господарської системи [7]. Складовими частинами стратегії є:

- виробнича діяльність підприємства;
- фінансово-економічна діяльність – можливе залучення грошових ресурсів у виробництво та в розвиток робочої сили;
- соціальна діяльність [8].

На вибір стратегії впливають різні фактори:

- цілі та завдання на даному етапі розвитку організації;
- внутрішньо організаційні кадрові проблеми;
- ситуація на ринку праці;
- конкурентні тенденції у кадровій сфері;

- управлінські та фінансові можливості організації тощо [9].

Кадрові стратегії, як і кадрова політика, можуть розроблятися на різні періоди й бути, як правило, середньостроковими та довгостроковими. Вибір терміну їхньої дії залежить від багатьох чинників: стадії розвитку організації, організаційних цілей, що змінюються, інших внутрішніх і зовнішніх факторів [5].

Забезпечення високої якості кадрового потенціалу – це один із вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Робота з персоналом не починається з вакансії та не закінчується прийняттям на роботу.

До основних методів планування та прогнозування кадрової роботи належать: балансовий метод планування, метод порівняльного плану, метод експертних оцінок, системний аналіз, моделювання, економіко-математичні методи та інші.

Балансовий метод планування – полягає у встановленні динамічної рівноваги між персоналом, з одного боку, та їх розподілом відповідно до потреб виробництва – з іншого [10].

Метод системного аналізу використовуються, в основному, при розробці програм розвитку кадрової роботи на тривалу перспективу.

**Висновки.** Кадрова політика організації являє собою фундамент, який буде цілісну стратегію роботи

з персоналом. Вона покликана забезпечувати високу якість кадрів, тому її грамотній побудові на сьогодні приділяється значна увага керівництва сучасних організацій.

Кадрова політика є найважливішою складовою управління організацією. У цій якості вона знаходить своє втілення в сукупності принципів і технологій, що

поширюються на всю систему роботи з кадрами (добір, оцінка, просування, навчання), покликану забезпечити досягнення цілей та завдань організації. Іншими словами, стратегія управління персоналом постає як система правил та норм роботи з ним, що адаптуються до специфіки кадрових проблем організації, її кадрового потенціалу та тенденцій його розвитку.

#### Література:

1. Питер Ф. Друкер. *Практика менеджменту*. М. : Вільямс. Манн, Иванов и Фербер. 2015. С. 205-207.
2. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. *Технології управління персоналом* : монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
3. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*, 2014. Вип. 24. С. 55-64.
4. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. Вип. № 1. Том 2. С. 38-44.
5. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь. 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Балабанова Л. В. *Управління персоналом*. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Мельничук Д. П. Кадровий аудит як фактор підтримки стратегічних рішень у сфері управління людським капіталом. *Міжнародний збірник наукових праць*. Житомир : ЖДТУ, 2012. Вип. 2. С. 181-188.
9. Дробіш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2013. Вип. №3. С. 287- 291.
10. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Національний технічний університет України Київській політехнічний інститут. 2015. Вип. №16. С. 160-166.
11. Барнард К. Функції виконавчої влади. Кембридж, Массачусетс. : *Harvard University Press*, (1938) С. 60

#### References:

1. Drucker, P. F (2015). *The Practice of Management*. Vyl'iams : Mann, Yvanov y Ferber. 2015. 205-207 [in English].
2. Havrysh, O. A., Dovgan, L. E., Kreydych, I. M. & Semenchenko, N. V. (2017). *Personnel management technologies*. Kyiv : NTUU KPI imeni Ihoria Sikorsk'koho. 528 [in Ukrainian].
3. Vodolajkska, T. O. (2014). The essence of the concept of "personnel policy of the enterprise". *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 24. 55-64 : Retrieved from : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30523> [in Ukrainian].
4. Velychko, A. V. & Sylaiev, A. V. (2012). Peculiarities of forming the personnel policy of the organization in modern conditions. *Biuletен' Mizhнародного Nobeliv's'koho ekonomichnoho forumu*. 1. 2. 38-44 [in Ukrainian].
5. Yekimova, O. O. (2012). Types of personnel policy and the need to evaluate the selected type of human resource management. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*. Mariupol'. 1, 3. 25 [in Ukrainian].
6. Balabanova, L. V. & Sardak, O. V. (2011) *Personnel management*. Tsentr uchbovoi literatury. K. : 468 [in Ukrainian].
7. Balabanova, L. V. (2011) *Personnel management*. Retrieved from : <http://www.twirpx.com/file/544700/> [in Ukrainian].
8. Melnychuk, D. P. (2012). Personnel audit as a factor supporting strategic decisions in the field of human capital management. *Mizhнародnyj zbirnyk naukovykh prats'*. Zhytomyr. 2. 181-188 [in Ukrainian].
9. Drobys, L. V. (2013). Theoretical aspects of formation and implementation of personnel policy at enterprises in modern conditions. *Naukovyj visnyk Poltav'koho universytetu ekonomiky i torhivli*. 3. 287-291 [in Ukrainian].
10. Kavtysh, O. P. (2015). Personnel policy as a tool of strategic personnel management of the enterprise. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstva*. 16. 160-166 [in Ukrainian].
11. Barnard C. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, P. 60 [in English]

