

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

А. М. ГРИЦАЙ

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. У статті досліджено теоретичні та методологічні засади формування кадрової політики підприємства, розглянуто суть і зміст поняття кадрової політики організації. Проаналізовано основні поняття та категорії сучасної кадрової політики в системі управління персоналом. Розглянуто методологію розробки кадрової політики. Визначено основні цілі та завдання кадрової політики сучасного підприємства.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, кадрова політика, кадрова служба.

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних організаціях зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики.

Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т. Ю. Базарова, Л. В. Балабанової, В. Г. Воронкової, Л. В. Івановської, О. В. Крушеницької, Ю. Г. Одегова, Є. П. Пархімчик, Л. І. Федулової, М. Армстронга, Г. Крудене, М. Мескона. Зокрема Є. П. Пархімчик приділив значну увагу вивченню цього питання. Науковець розглянув теоретичні засади кадрової політики, надав рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначив особливості кадрової політики за-

кордоном [4]. Т. Ю. Базаров визначив типи й етапи проектування кадрової політики, приділив увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації [2]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики, тому метою статті є дослідження теоретичних і методичних засад формування кадрової політики підприємства та її розробка, вивчення змісту поняття «кадрова політика організації», вивчення основних цілей і завдань кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємства.

Особливу увагу до кадрової політики сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

Аналіз профільної наукової літератури показав, що недостатньо вивчені теоретико-методологічні та методичні аспекти кадрової політики, незважаючи на активізацію вчених і їх підвищений інтерес до кадрової проблематики. Розглянувши низку інформаційних джерел [1–4], зробимо висновок, що немає одностай-

ного погляду на визначення поняття та суті кадрової політики. З іншого боку, різноманіття підходів до її розробки створює можливості для її перегляду, обґрунтування, розвитку та вдосконалення.

Учені мають різні погляди на визначення терміна «кадрова політика». Наприклад, Є. П. Пархімчик вважає: «Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [4, с. 5].

В. Г. Воронкова визначає кадрову політику як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій» [3, с. 120].

На думку Л. В. Балабанової, «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [1, с. 126].

Наведені визначення досить чітко відображають суть терміна «кадрова політика». Складно надати єдине визначення широкому змісту кадрової політики, адже кожна організація має власні методи для діагностики та розв'язання проблем управління персоналом, враховуючи цілі та завдання підприємства.

Проаналізувавши відомі визначення терміна «кадрова політика», підсумуємо та сформулюємо авторське трактування: кадрова політика підприємства – це генеральний напрямок кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку орга-

нізації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.

Об'єкт кадрової політики організації – це персонал підприємства, суб'єктом кадрової політики є система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби.

Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Сьогодні до кадрової політики сучасної фірми висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутрі- організаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші) [5].

Мета кадрової політики організації – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективною мотивації та професійного розвитку персоналу організації [5].

Отже, на нашу думку, основна мета кадрової політики – це своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку.

Систематизація поглядів науковців на цілі кадрової політики дозволяє подавати такий перелік цілей кадрової політики організації [1, с. 127–129]: залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних і перспективних завдань компанії; створення умов для закріплення оптимального використання висококваліфікованого персоналу; забезпечення постійного зростання професійної підготовки працівників і мотивації персоналу до розвитку, навчання та вдосконалення професійних

якостей; створення та вдосконалення системи кадрового резерву для найбільш ефективного використання кадрового потенціалу; розвиток корпоративної культури та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Проте, на нашу думку, варто доповнити цей перелік основних цілей кадрової політики. По-перше, це проведення розробки єдиної кадрової політики компанії, що включає в себе соціальну та мотиваційну політику; визначення перспективної та теперішньої потреби в кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині компанії; проведення контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації молодих співробітників компанії. Такі цілі кадрової політики – це розробка стандартів в області управління персоналом і здійснення контролю за їх виконанням в компанії; вивчення впливу психологічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність співробітників компанії з метою розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи; створення рекомендацій відносно умов оптимального використання особистих трудових можливостей співробітників з урахуванням перспективи розвитку їх професійних умінь; забезпечення постійного психологічного моніторингу персоналу для соціально-психологічної підтримки оптимального середовища роботи.

Проаналізувавши цілі кадрової політики, потрібно розглянути типи кадрової політики організації. Залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики [2, с. 109]: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

При пасивній кадровій політиці управлінський апарат компанії не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). Зусилля спрямовуються на ліквідацію створених про-

блем без глибокого аналізу ситуації. Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Пошук, підбір, залучення персоналу здійснюється в оперативному режимі без планування потреби в персоналі на перспективу. Співбесіда й оцінка кандидатів проводиться формально. Кадрові проблеми вирішуються без аналізу причин і усвідомлення можливих наслідків. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Навчання персоналу відбувається нерегулярно або взагалі відсутнє. В організаціях цього типу кадрової політики нечітко розподілені повноваження, відповідальність працівників відсутня [1, с. 133].

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невирішених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь. Проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються [1, с. 133].

При використанні превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводиться оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань. Апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. Керівництво організації прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період. Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, – розробка цільових кадрових програм [1, с. 133].

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході

використання активної кадрової політики на підприємстві проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу [4, с. 6]. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації.

Раціональна кадрова політика надає можливість реалізувати всередині організації мобільної стратегії управління персоналом декілька проектів. За раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту [4, с. 7]. За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку [1, с. 134].

Кадрова служба не має можливості здійснювати діагностику персоналу, однак плани кадрової роботи включені до програм розвитку підприємства. Під час створення планів кадрової роботи не проводиться аналіз можливих змін ситуації (поява конкурентів, нового товару, зміни законодавства та ринку). Розв'язати проблему можна, перенавчивши персонал – тренінги, відрядження для оновлення знань, швидкого виконання завдань, розвитку теоретичних і практичних умінь. Молодий персонал більш відкритий і адаптивний до змін і готовий до навчання та підвищення кваліфікації. Спеціалізований персонал старшого віку має також залучатись до перенавчання в разі необхідності.

Кадрову політику також розділяють на закриту та відкриту, це залежить від орієнтації організації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні

кадри. Кожен із цих типів кадрової політики має свої недоліки та переваги. В чистому вигляді закритої або відкритої кадрової політики практично не існує. Який тип буде переважати в діяльності організації залежить від етапу її розвитку, сфери діяльності, цілей і стратегій.

Основна риса відкритої кадрової політики – це можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Нові співробітники можуть починати працювати як на низових позиціях в організації, так і на посаді рівня вищого керівництва. Прийняття на роботу висококваліфікованих спеціалістів проводиться на основі конкурсного відбору. Організація надає робоче місце кандидату, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у споріднених організаціях. Кадрова політика відкритого типу притаманна новим організаціям, що використовують агресивну політику завоювання ринку, орієнтовані на швидкий ріст і стрімке завоювання передових позицій в обраній галузі [3, с. 317]. Використовуючи відкритий тип кадрової політики до підбору персоналу, організація отримує безліч можливостей для розвитку. В компаніях із відкритою кадровою політикою нові співробітники швидко та легко проходять період адаптації. Залучений персонал використовує інноваційні підходи до робочого процесу, сприяє запозиченню та використанню нового досвіду. Старший персонал завдяки новачкам відкритий до нововведень, отримує мотивацію до розвитку та вдосконалення. Недолік відкритої кадрової політики це складність досягнення кар'єрних успіхів – керівництво компанії завжди може прийняти на високу посаду висококваліфікованого спеціаліста.

Закрита кадрова політика найбільш характерна в ситуації кадрового дефіциту. Весь персонал компанії формується переважно з первинного складу. Цей тип кадрової політики ґрунтується на принципі просування лише «своїх» співробітників на вищі посади, організація використовує внутрішні джерела персоналу. Кадрова політика закритого типу характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливої відповідальності за компанію, створення корпоративної культури

та духу особливої причетності. Проводиться ефективна адаптація персоналу за рахунок інституту наставництва, високої згуртованості колективу, використання традиційних підходів.

Навчання та розвиток персоналу проводиться у внутрішніх корпоративних центрах, що сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи, адаптованій до специфіки ведення бізнесу організації. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам компанії. Проводиться планування кар'єри. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності.

У компаніях із закритою кадровою політикою колектив завжди більш згуртований, переймає єдиний корпоративний дух, діє як патріот своєї організації. Недоліком закритого типу корпоративної політики є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників. Потрібно вчасно залучати інновації в бізнес, створювати умови для розвитку та вдосконалення персоналу.

Практичний досвід свідчить про наявність комплексного підходу до формування типу кадрової політики. Тому питання про розробку нових типів кадрової політики, які б давали можливість охопити всі категорії персоналу підприємства, потрібно досліджувати більш детально.

Процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів. Організації, які давно функціонують на ринку та співпрацюють з іноземними партнерами та представництвами, використовують документально закріплені положення про кадрову політику, кадрові процеси в організації, заходи та норми їх здійснення. Деякі організації мають лише теоретичне уявлення про розробку кадрової політики, процес не закріплений докумен-

тально, або знаходиться в стадії формування. Досить часто у наукових публікаціях виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики: нормування, програмування, моніторинг персоналу [3, с. 320].

Мета етапу нормування – це узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації та стратегічним розвитком підприємства. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку організації, надати прогноз можливих змін, підготувати конкретні вимоги до бажаного співробітника та можливості його розвитку в організації, визначити цілі роботи з персоналом [3, с. 320].

Наступний етап кадрової політики – програмування. Основна мета полягає у створенні програм, способів досягнення цілей кадрової роботи, враховуючи актуальні умови та можливі зміни. Необхідно створити систему заходів і процедур по досягненню цілей – кадрові технології, які закріплені в документах та обов'язково враховують нинішній стан та умови змін [3, с. 321].

Важливим параметром, що впливає на розробку програм є усвідомлення необхідності взаємодії та узгодження інструментів впливу з цінностями організації. Наприклад, у ході використання закритого типу кадрової політики нелогічно здійснювати підбір персоналу через кадрові агентства та засоби масової інформації, необхідно займатись розвитком власного персоналу організації.

Третій етап кадрової політики – це моніторинг персоналу. Ціль цього етапу – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Виникає потреба виокремити індикатори стану кадрового потенціалу, розробки програми постійної діагностики та механізму застосування заходів розвитку й використання знань, досвіду, вміння і навичок персоналу. Доцільним є розробка та впровадження методики оцінки ефективності кадрових програм, здійснення атестації персоналу та планування кар'єри працівників, створення та підтримання ефективного робочого клімату. Для підприємств, що постійно проводять моніторинг персоналу кадрова політика є інструментом управління персоналу [3, с. 323].

На наш погляд, доцільно доповнити етапи розробки кадрової політики організації. Після проведення аналізу ситуації, підготовки прогнозів розвитку підприємства, визначення стратегічних цілей організації, розробки принципів, ключових моментів і пріоритетів кадрової політики слід проводити офіційне затвердження кадрової політики підприємства. Наступним етапом є пропагування або ж інформування. Це процес створення та підтримки системи просування та розповсюдження кадрової інформації, ознайомлення колективу із затвердженою кадровою політикою, збір відгуків і концептуальних думок. Необхідним етапом є оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії, формування принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці. Етап оцінки ефективності кадрової політики важливий для аналізу відповідності кадрової політики, здійснених заходів і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі та оцінка кадрового потенціалу.

Щодо основних цілей, завдань, принципів та пріоритетів формування кадрової політики сучасного підприємства, то аналіз низки літературних джерел дає можливість зробити наступні висновки [1–6].

Кадрова політика організації має формуватися з урахуванням головних стратегічних напрямків розвитку організації. В цьому відношенні вона являє собою кадрове забезпечення реалізації даних стратегій. Кадрова політика має бути реалістичною, гнучкою, орієнтованою на створення високопрофесійного персоналу та мати змогу пристосовуватись до мінливих умов соціально-економічного життя. Необхідно забезпечувати стабільність і динамічність кадрової політики в організації, вона повинна бути економічно обґрунтованою, враховувати фінансові можливості організації, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Головна мета кадрової політики – це оптимізація управління персоналом для здійснення ефективної діяльності та розвитку організації. Для її досягнення необхідно своєчасно виконувати такі завдання: сформулювати систему

сучасних вимог до персоналу; здійснити прогноз потреби в кадрах різних рівнів, професій, кваліфікацій і забезпечити вчасне заміщення вакансій і робочих місць; визначити пріоритети розвитку кадрового складу; вдосконалити форми й методи підбору, відбору та оцінки кадрів; забезпечити ефективність мотивації та професійного розвитку; вдосконалити роботу з резервом керівних кадрів підприємства; забезпечити функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; створити ефективну кадрову службу, здатну на якісному рівні реалізовувати кадрову політику підприємства [4, с. 35].

Основні принципи кадрової політики організації є законність, наукова обґрунтованість, системність, комплексність, гнучкість, економічна обґрунтованість і послідовність виконання етапів розробки кадрової політики організації [4, с. 36].

На формування пріоритетів кадрової політики впливають внутрішні та зовнішні фактори, характерні для сьогодення та майбутнього. Чинники зовнішнього середовища організація як суб'єкт господарювання не може змінити, але повинна враховувати, щоб правильно визначити потреби в персоналі та знайти оптимальні джерела задоволення цієї потреби. До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: тенденції економічного розвитку (стабільність економічних, політичних факторів і законів, посилення позицій конкурентів, зміна попиту на товари та послуги організації); національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище (законодавство у сфері охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії, програми соціально-економічного розвитку країни); ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика сфери освіти, взаємини із профспілками); особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в особливих спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості) [6].

Внутрішні чинники, що визначають кадрову політику підприємства, – це фактори, на які

організація може впливати. Перелічимо їх: цілі та стратегії підприємства (на їх основі формується кадрова політика організації); стиль управління персоналом (жорстко централізована чи організації, що керується принципом децентралізації, потребують різних спеціалістів); фінансові ресурси (від цього залежить можливість організації фінансувати заходи з управління персоналом); кадровий потенціал організації (пов'язаний із оцінкою можливостей працівників організації та доцільним розподілом обов'язків для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності); умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу; стилі керівництва, імідж підприємства, територіальне розміщення та технологія виробництва [6].

Враховання внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на формування кадрової політики сприяє визначенню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей кадрової політики організації, що впливає на ефективність роботи організації загалом, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків підприємства.

Провівши аналіз наукової літератури, присвяченої дослідженню кадрової політики, бачимо значення та важливість вивчення цього питання. Адже особливість сучасного етапу економічного розвитку – це розуміння керівництва більшості організацій значення кадрового ресурсу підприємства.

У цій статті розглянуто та проаналізовано термін «кадрова політика», підсумовано та сформульовано нове визначення. Приділено увагу розгляду типів кадрової політики, її цілей і мети, проаналізовано етапи розробки та чинники впливу на кадрову політику організації. Зроблено висновок, що кадрова політика організації націлена на закріплення лідируючих позицій підприємства на ринку та досягнення стратегічних цілей через створення, розвиток і стимулювання діяльності професійної команди співробітників. Кадрова політика являє собою цілісну систему взаємодії з персоналом, створюючи умови для оптимального використання кадрового потенціалу, закріплення єдиної корпоративної культури,

ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу.

Надалі необхідно проаналізувати структуру кадрової політики сучасної організації, визначити основоположні принципи формування та надати критерії оцінки кадрової політики організації. Ці питання будуть предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
Balabanova L. V. Upravlinnya personalom : pidruchnik / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – K. : Tsentr uchb. l-ri, 2011. – 468 s.
2. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
Upravlenie personalom : ucheb. dlya vuzov / pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina. – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : YuNITI, 2002. – 560 s.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
Voronkova V. G. Upravlinnya lyudskimi resursami: filosofski zasady : navch. posib. / Voronkova V. G. – K. : Profesional, 2006. – 576 s.
4. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
Parhimchik E. P. Kadrovaya politika organizatsii : ucheb. posobie / E. P. Parhimchik. – Minsk : GIUST BGU, 2011. – 128 s.
5. Кадровая политика ОАО «ФСК ЕЭС» [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: http://www.fsk-ees.ru/staff/personnel_policy/. – Назва з екрана.
Kadrovaya politika OAO «FSK EES» [Elektronniy resurs] : ofits. veb-sayt. – Rezhim dostupu: http://www.fsk-ees.ru/staff/personnel_policy/. – Nazva z ekrana.

6. Кадровая политика организации [Электронный ресурс] : офиц. веб-сайт. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru>. – Назва з екрана.
- Kadrovaya politika organizatsii [Elektronniy resurs] : ofits. veb-sayt. – Rezhim dostupu: <http://www.grandars.ru>. – Nazva z ekrana.

А. М. Грицай (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Теоретико-методические основы формирования кадровой политики предприятия.**

Аннотация. В статье исследован вопрос теоретических и методологических основ формирования кадровой политики предприятия, рассмотрено суть и содержание понятия кадровой политики организации. Проанализированы основные понятия и категории современной кадровой политики в системе управления персоналом. Рассмотрена методология разработки кадровой политики. Определены основные цели и задания кадровой политики современного предприятия.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, кадровая политика, кадровая служба.

A. M. Gritsay (Poltava University of Economics and Trade). **Theoretical and methodical basics of personnel policy formation.**

Summary. The question of theoretical and methodical basics of personnel policy formation was investigated in the following article. The essence and content of personnel policy concept were reviewed. The contemporary personnel policy basic concepts and categories in a system of human resource management were analyzed. It was paid attention on consideration of personnel policy methodology development. The personnel policy of modern enterprise main tasks and goals were determined in the following article.

Keywords: personnel, human resource management, personnel policy, personnel department.