

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-18>**Гончаренко Н.Г.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та військового господарства
Національної академії Національної гвардії України**Goncharenko Natalia**

National Academy of the National Guard of Ukraine

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ
ЯК ДІЄВИЙ ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ****MANAGEMENT OF PERSONNEL POLICY OF ENTERPRISE
AS EFFICIENT WAY TO ENSURE IT EFFICIENT GROWTH**

У статті розглянуто, узагальнено основні підходи до визначення кадрової політики. Розкрито її роль та значення щодо підвищення рівня економічної ефективності підприємств. Проаналізовано складові кадрової політики, такі як підбір, адаптація, сталість та ефективність використання кадрів. Приділено увагу необхідності створення професійних шкіл навчання та підготовки спеціалістів, а також обов'язковому підвищенню кваліфікації та створенню умов кар'єрного росту. Оскільки значну роль в системі управління кадровою політикою відіграє матеріальне стимулювання, визначено пріоритетні напрями, які необхідно врахувати під час визначення рівня оплати праці, щоби створити умови підвищення та престижності праці на підприємствах. Обґрунтовано доцільність виваженого підходу до системи підбору кадрів, що нині набуває особливої актуальності.

Ключові слова: кадрова політика, персонал підприємства, продуктивність праці, сталість кадрів, мобільність кадрів.

В статье рассмотрены, обобщены основные подходы к определению кадровой политики. Раскрыты ее роль и значение касательно повышения уровня экономической эффективности предприятий. Проанализированы составляющие кадровой политики, такие как подбор, адаптация, устойчивость и эффективность использования кадров. Уделено внимание необходимости создания профессиональных школ обучения и подготовки специалистов, а также обязательному повышению квалификации и созданию условий карьерного роста. Поскольку значительную роль в системе управления кадровой политикой играет материальное стимулирование, определены приоритетные направления, которые необходимо учитывать при определении уровня оплаты труда, чтобы создать условия повышения производительности и престижности труда на предприятиях. Обоснована целесообразность выработанного подхода к системе подбора кадров, что сейчас приобретает особую актуальность.

Ключевые слова: кадровая политика, персонал предприятия, производительность труда, постоянство кадров, мобильность кадров.

The article reviews and summarizes the main approaches to the definition of personnel policy. Personnel policy today is an effective way to improve primarily the productivity of labor, and a skillful approach to its management creates special working conditions in enterprises and thereby increases the prestige of both the enterprise as a whole and labor. Revealed its role and importance in raising the level of economic efficiency of enterprises. In modern conditions, it is only for the conditions of a weighted approach to the cost management policy to achieve the possibility of making a profit, and labor resources are the main ones among them. Analyzed the components of personnel policy such as recruitment, adaptation, sustainability and efficiency of personnel use. Particular attention is paid to the need to create vocational schools of education and training, as well as mandatory training and the creation of conditions for career growth. Since material incentives play a significant role in the personnel policy management system, priority areas have been identified that need to be taken into account when determining the level of remuneration in order to create conditions for increasing labor productivity in enterprises. Form a system of material incentives is necessary on the basis of personal investments, but

with mandatory compliance with applicable laws. The expediency of a weighted approach to the personnel selection system is justified, which in modern times is of particular relevance. The labor market today allows you to select qualified workers, respectively, it is necessary to announce possible vacancies on time and on terms of an interview and a developed compliance system to determine and accept the best workers. All of these areas will serve as an effective way to stabilize and guarantee an increase in the overall economic performance of the enterprise.

Key words: personnel policy, enterprise personnel, labor productivity, constancy of personnel, personnel mobility.

Постановка проблеми. Сьогодні досягти вагомих економічних показників можна лише за рахунок організації ефективної системи управління всіма видами ресурсів виробництва, а саме фінансовими, матеріальними, трудовими. З усіх видів ресурсів особливе значення мають трудові, за допомогою яких вирішуються питання підвищення продуктивності праці через систему їх ефективного використання. Саме трудові ресурси є тим визначальним елементом, під час управління якими можна створювати якісні товари, які будуть конкурентоспроможними на ринку, що сприятиме зростанню прибутковості та рентабельності підприємств.

В умовах інтеграції України у світовий економічний простір та відкритості ринків праці в Європі для українців національні товаровиробники мають вжити низку кардинальних заходів та розробити власні пріоритетні напрями залучення й утримання кваліфікованих працівників. Відповідно, вирішальним напрямом на підприємствах має бути дієва система управління кадрами, яка буде гарантувати якісний підбір, швидке адаптування, сталість та ефективне використання персоналу підприємств. Одночасно необхідно вдосконалювати умови та розробляти дієві заходи стимулювання праці, щоби працівники були задоволені умовами праці та трималися за свої робочі місця. У зв'язку з цим особливого значення та пріоритетності набувають питання управління кадровою політикою на підприємствах як одного зі шляхів ефективного розвитку будь-якого підприємства та забезпечення підвищення продуктивності праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації кадрової політики та управління нею широко висвітлюються в працях Л.В. Балабанової, Т.Г. Сухорукової, В.М. Марченко та багатьох інших науковців.

У своїх працях вчені висвітлюють та розглядають поняття кадрової політики підприємств, його складові та основні напрями розвитку й удосконалення системи управління на підприємствах. Велику увагу автори приділяють питанням підбору та адаптації кадрів на підприємствах, що є базою отримання сталих економічних показників.

Значний вклад у дослідження питань кадрової політики здійснила Л.В. Балабанова, яка звертає особливу увагу на те, що «основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці» [1].

Т.Г. Сухорукова стверджує, що кадрам необхідно створити певні умови для ефективного розвитку діяльності підприємств [2].

В.М. Марченко зупиняється на питаннях роботи з кадрами в ході діяльності підприємств та використання праці персоналу [3].

Метою статті є розгляд питання ефективного використання персоналу для забезпечення вагомих економічних показників, яких можна досягти тільки за рахунок виваженої кадрової політики та її системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Беручи до уваги те, що нині з року в рік спостерігається значне зростання виробничих витрат, питання ефективного сталого розвитку набувають особливої актуальності. Товаровиробники намагаються знайти різні шляхи зменшення витрат та отримання хоч якогось прибутку. Зрозуміло, що майже неможливо зменшити витрати на придбання сировини, матеріалів, енергоносіїв, тому можна лише управляти трудовими ресурсами та вести виважену політику формування персоналу підприємств, турбуватися про їх відповідний рівень кваліфікації тощо. Саме за рахунок вдало підбраного персоналу, який буде мати відповідний досвід, кваліфікацію та вміння, можна досягати високих результатів своєї діяльності.

Отже, кадрова політика є передусім виваженим підходом до формування персоналу підприємства та його рушійною силою. Так, В.М. Марченко відзначає, що «кадрова політика в сучасних умовах передбачає передусім підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на цьому етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального та кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використанню спеціалістів» [3, с. 768].

Однак слід відзначити, що за сучасних умов спостерігається щорічне скорочення кількості зайнятого населення, зростає потреба у кваліфікованих працівниках. Так, згідно з даними Державної служби статистики України, «за даними вибіркового обстеження населення (домогосподарств) із питань економічної активності, кількість зайнятого населення віком 15–70 років у 2017 р. становила 16,2 млн. осіб, або 56,1% населення відповідного віку. Кількість найманих працівників підприємств, установ, організацій у 2017 р. становила 9,1 млн. осіб, або 56,4% усіх зайнятих» [4].

Адміністративні дані Державної служби зайнятості свідчать про те, що кількість вільних робочих місць (вакантних посад), заявлених роботодавцями, на кінець 2017 р. становила 50,4 тис., що на 39,7% більше, ніж на кінець 2016 р. Найбільшою була потреба роботодавців у кваліфікованих робітниках з інструментом (23,5% від загальної кількості вільних робочих місць (вакантних посад) на кінець 2017 р.), а найменшою – у кваліфікованих робітниках сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства (0,9%) [4].

Така тенденція вказує на те, що в Україні існує певна проблема з рівнем зайнятості та рівнем кваліфікації працівників. Підприємства намагаються залучати не завжди кваліфікованих працівників, що дає змогу виплачувати їм тільки мінімальну заробітну плату, чим намагаються зменшити витрати на виробництво. Як показує практика, сьогодні бракує саме робітників робочих професій, тому на більшості підприємств пропонуються саме такі робочі місця.

Отже, першочерговою задачею системи кадрової політики необхідно розробити низку вимог до політики прийому на роботу працівників з відповідним досвідом та кваліфікацією, а беручи до уваги те, що значну кількість кваліфікованих працівників можна сформулювати через систему навчання безпосередньо на підприємствах, вважаємо, що необхідно створювати відповідні професійні школи навчання професії на самих підприємствах та використовувати досвідчених працівників як наставників. Це дасть можливість особам без спеціальності отримати її на підприємстві, а за необхідності створить можливість перенавчання та отримання додаткової спеціальності для конкретного підприємства.

Як відзначає Т.О. Водолажська, для ефективного управління персоналом (УП) підприємства розробляють відповідну стратегію, а саме генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання пер-

соналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства. При цьому сукупність правил, принципів та норм, що використовуються в процесі управління персоналом підприємства відповідно до його загальної стратегії, є кадровою політикою (КП), тому під час розроблення стратегії УП необхідно враховувати її типи та зміст [5, с. 364].

Саме за допомогою виваженої кадрової політики формуються відповідні кваліфіковані кадри, створюються умови кар'єрного зростання.

Так, В.В. Дикань та М.В. Гладух зосереджуються саме на цих питаннях кадрової політики та стверджують, що «головна мета кадрової політики підприємства полягає у забезпеченні кожного працівника робочим місцем, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальністю і належної кваліфікацією. Кадрова політика – це реалізація різних програм підвищення кваліфікація персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця та залучення молодих ініціативних спеціалістів, що повинне стати пріоритетом кадрової політики; створення сприятливих умов для творчої, ініціативної та індивідуальної праці; удосконалення системи моральних, а головне – матеріальних стимулів; фіксування чітких критеріїв, задоволення визначених вимог для кар'єрного росту; перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки і спеціалістів, до залучення через практичну оцінку професійно-кваліфікаційних здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вузів. Основою управління кадрами виступає кадрова політика, яка може бути розподілена на управління персоналу та підбір кадрів. Головне завдання кадрової політики полягає у забезпеченні економічної безпеки підприємства, ведення ефективного кадрового процесу, що буде сприяти розвитку економіки та соціальної сфери організації» [6, с. 92].

Великого значення за сучасних умов набувають питання стимулювання праці, зокрема питання виваженої політики оплати та умов праці, яка обов'язково повинна відповідати чинному законодавству та особистому вкладенню [7, с. 227; 8, с. 45]. На нашу думку, під час заключення трудових контрактів та договорів необхідно прописувати та враховувати персональні вкладення працівника, визначати можливі надбавки та премії за високі результати праці та інші досягнення, які характерні для кожного окремого підприємства. Це буде стимулювати працівників до високопродуктивної

праці та до ефективного використання робочого часу.

Значну увагу необхідно приділити питанням сталості кадрів, оскільки, як свідчать статистичні дані, «як і в попередні роки, у 2017 р. перевищення кількості вибулих працівників порівняно з прийнятими спостерігалось в більшості видів економічної діяльності. Із загальної кількості вибулих більшість працівників (86,9%) залишила робочі місця за власним бажанням. При цьому частка працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів, по відношенню до середньооблікової кількості штатних працівників збільшилася порівняно з 2016 р. на 0,4 пункти» [4].

Така тенденція вказує на те, що працівники незадоволені або умовами праці, або оплатою праці, які їм пропонують на підприємствах, а за сучасних умов можуть вільно знайти собі відповідну роботу не тільки в Україні, але й за її межами. При цьому, як правило, трудова міграція приводить до відтоку саме висококваліфікованих працівників, які швидко адаптуються до вимог та бажають більш гідних умов оплати праці й вищого рівня життя.

Це вимагає від роботодавців виваженого підходу до своїх співробітників. Як зазначає Т.І. Сабецька, «сьогодні концепція соціальної відповідальності перед персоналом має бути невід'ємним компонентом корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій на підприємстві, а її практична реалізація повинна стати справою не лише кадрового менеджменту підприємства, але й кожного рядового працівника. Насамперед менеджерам з управління персоналом дуже важливо переглянути ставлення до співробітників підприємства: слід навчитися сприймати кожного працівника не як одиницю найманого персоналу, а як соратника чи партнера, пліч-о-пліч із яким рухаєшся до досягнення поставленої мети. При цьому важливо створити таку робочу атмосферу, щоб кожен співробітник компанії зміг відчути свою роль, значимість і призначення, щоб зумів побачити себе «будівельником оселі», а не «укладальником каміння»» [9, с. 57].

Зрозуміло, що всі питання управління кадровою політикою необхідно розробляти для конкретного місця та часу, але завжди головну увагу необхідно приділяти тим питанням, які спрямовані на створення сприятливих умов розвитку особистості та сприятимуть підвищенню престижності праці в усіх сферах економіки країни [10, с. 118].

Отже, сьогодні майже єдиним та дієвим засобом нарощування обсягів виробництва та гарантованого отримання сталих прибутків має стати перебудова всієї системи управління

на підприємствах, а розпочинати цю роботу необхідно саме з перебудови системи управління кадрами.

Як зазначають В.І. Борщ та В.В. Белякова, кадрова політика є основою всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. Під час формування кадрової політики необхідно сформулювати мету, створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний робочий колектив, створити умови для високопродуктивної праці цього колективу. Реалізація кадрової політики повинна бути спрямована на збільшення можливостей та потужностей підприємства, а також реагувати на мінливі вимоги технологій і ринку в найближчому майбутньому. Основною складністю як під час формування, так і під час реалізації кадрової політики є врахування специфіки організації. Повинні враховуватися сфера діяльності підприємства, його відповідність стану зовнішнього середовища, меті, етапу розвитку організації тощо. Система процедур і методів кадрової роботи має відповідати можливостям, цінностям та стратегіям підприємства, а принципи кадрової політики повинні бути прийняті колективом.

Організація ефективної кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах має велике значення, адже добре організована кадрова політика забезпечує своєчасне укомплектування кадрами робочих місць, безперебійне функціонування виробництва, своєчасне освоєння нової продукції, формування необхідного рівня трудового потенціалу та колективу підприємства за мінімізації витрат, стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг, формування високої мотивації до високопродуктивної праці, раціональне використання робочої сили. Сучасна кадрова політика є винятково актуальною та складною проблемою, вирішення якої передбачає розроблення нових концепцій, програм та технологій, залучення інтелектуальних та фінансових ресурсів [11, с. 183–184].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження можемо визначити необхідність негайного вирішення питань управління кадрами на підприємствах через виважену систему підбору кадрів, створення умов стимулювання високопродуктивної праці та розроблення напрямів кар'єрного зростання. Вирішення перерахованих проблем сприятиме розвитку підприємств через зростання їх економічної ефективності, а для працівників буде створювати сприятливі умови реалізації трудових можливостей та приносити задоволення від праці.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
2. Сухорукова Т.Г., Шпак С.І. Управління розвитком персоналу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 257–264.
3. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf.
4. Праця України у 2017 році : статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 364–369.
6. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.
7. Гончаренко Н.Г. Динаміка доходів і витрат населення в контексті стабілізації рівня заробітної плати. *Вісник економіки транспорту і управління*. 2009. № 28. С. 225–228.
8. Гончаренко Н.Г. Реформування системи оплати праці в агропромисловому комплексі. *Агроінком*. 2000. № 1. С. 44–46.
9. Сабецька Т.І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 53–57.
10. Гончаренко Н.Г. Теоретичні аспекти механізму мотивації праці. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 15. С. 116–120.
11. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3 (37). С. 175–187.