

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>

УДК 331.108

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС

## HUMAN RESOURCES POLICY MANAGEMENT OF THE BUSINESS ENTITY: THEORETICAL BASIS

**Занора Володимир Олександрович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1938-7981>

**Зачосова Наталія Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

**Поковба Дмитро Васильович**

магістрант,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7186-5461>

**Zanora Volodymyr, Zachosova Nataliia, Pokovba Dmytro**  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Стаття присвячена дослідженню теоретичного базису кадрової політики суб'єкта господарювання. Кадрова політика є значущим елементом системи управління суб'єкта господарювання. Наголошено на актуальності проблематики, взаємозв'язку таких категорій як «кадрова політика» та інших складових системи управління персоналом. Проаналізовано сутність терміну «кадрова політика», наведено підходи до тлумачення категорії. Зазначено, що кадрова політика є сукупністю низки принципів та норм щодо управління персоналом у вузькому розумінні визначення терміну. Наведено структуру кадрової політики підприємства, до складу якої входить, наприклад, соціальна політика, політика адаптації та інші компоненти. Запропоновано формувати кадрову політику з використанням проєктного підходу через можливість врахування різноманітних чинників, забезпечивши таким чином її ефективність.

**Ключові слова:** управління, кадрова політика, управління кадрами, підприємство, суб'єкт господарювання.

The article is devoted to the study of the theoretical basis of business entity's personnel policy. Personnel policy is an important element of the entity's management system. The aim of the article is to study the theoretical foundations of business entity's personnel policy and its formation in order to create a basis for development and increase the policy's effectiveness on the effectiveness of enterprise's economic activity. Emphasis is placed on the urgency of the issue, the relationship of such categories as «personnel policy» and other components of the personnel management system. It is noted that personnel policy is interrelated with other components of the management system, as it determines the principles and norms that take place during the operation of the enterprise management system. The essence of the term «personnel policy» is analyzed, approaches to the interpretation of the category are given. It is noted that personnel policy is a set of principles and norms for personnel management in the narrow sense of the term. Emphasis is placed on the need for detailing, clarification of the personnel management policy's structure, which will contribute to greater efficiency, as it takes into account the specifics of a personnel management particular process. The structure of enterprise's personnel policy, which includes policy of candidates search and selection for the position; candidates selection and recruitment policy; employee adaptation policy; employee training and development policy; career growth policy; motivation policy (remuneration policy and social policy); labor relations policy; occupational safety policy is formed. It is noted that each individual company develops its own personnel policy taking into account the requirements it must meet and the factors that must be taken into account when creating it. The need to form an effective personnel policy through the use of modern methods and techniques is emphasized. It is proposed to form a personnel policy using a project approach due to the possibility of taking into account various factors, thus ensuring its effectiveness.

**Keywords:** management, human resources policy, personnel management, enterprise, business entity.

**Постановка проблеми.** Кадрова політика є важливим елементом системи управління підприємством. Враховуючи те, що працівники є підґрунтям успішної господарської діяльності підприємства, кадрова політика, об'єктом якої є співробітники, має пріоритетне значення в контексті управління персоналом. Конкуренція не лише підприємств, а й держав щодо забезпечення інтелектуального потенціалу розвитку актуалізує питання кадрової політики, що визначає норми та правила підходів в управлінні кадрами. У той же час зміни в ринковому середовищі, певні світові тенденції у сфері менеджменту тощо визначають необхідність аналізу стану кадрової політики та осучаснення як теоретичного, так і методичного базису управління нею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань та різноманітних аспектів у сфері управління кадровою політикою, кадрами проводили численні фахівці й науковці, серед яких О. Ажиппо [1], О.І. Андрусь [2], О.Ю. Будякова [3], Л.В. Волянська-Савчук [4], Н.П. Воробйова [5], М.П. Денисенко [3], В.О. Занора [6–11], Н.В. Зачосова [8; 10; 11], М.В. Зось-Кіор [12] та інші.

Ознайомившись з численними працями, що присвячені питанню кадрової політики та її впливу на господарську діяльність підприємства, управлінню кадрами, зазначимо, що, по-перше, в роботах переважно проведено огляд визначень терміну «кадрова політика», по-друге, часто категорія «кадрова політика» асоціюється з терміном «управління персоналом», по-третє, основна увага приділена не кадровій політиці, а саме певним аспектам управління персоналом суб'єкта господарювання. Отже, доцільним є уточнення як сутності кадрової політики, так і її місця в системі управління кадрами підприємства. Серед іншого, важливим є також питанням саме формування кадрової політики підприємства та її узгодження з іншими управлінськими процесами.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження теоретичних засад кадрової політики суб'єкта господарювання та її формування задля створення базису для розвитку та підвищення ефективності впливу на результативність господарської діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження тлумачень поняття «кадрова політика» проведено в роботі [2], автори якої визначають, що «кадрова політика підприємства є сукупністю принципів,

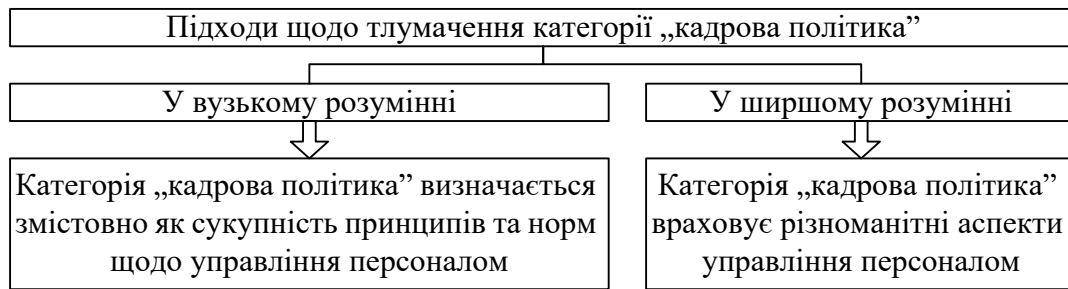
складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності». Водночас, досліджуючи категорію «політика підприємства», переважуючою думкою, серед наведених авторами, є розуміння цього терміну як сукупності принципів та норм. Також зазначимо, що категорія «кадрова політика» часто ототожнюється з іншою, а саме «управлінням кадрами». Погоджуємось з Воробйовою Н.П. [5] щодо твердження про те, що кадрова політика є елементом системи управління кадрами. Денисенко М.П. та Будякова О.Ю. у своєму дослідженні [3], по-перше, ототожнюють такі категорії як «кадрова політика» та «політика управління кадрами», а також зазначають, що кадрова політика формується на основі стратегії управління кадрами. На думку науковців, кадрова політика «конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління працівниками» [3].

Превалюють два основні підходи щодо тлумачення терміну «кадрова політика», а саме його розгляд у вузькому розумінні, що передбачає змістовне визначення, а також у ширшій інтерпретації, коли згадана категорія розглядається як сукупність численних та різноманітних аспектів управління персоналом (рис. 1).

Тож, вважаємо, що категорію «кадрова політика» варто визначати з огляду на сутність понять «кадри» та «політика». Враховуючи тлумачення терміну «політика», зауважимо, що у сутнісному, змістовному варіанті «кадрова політика» є сукупністю принципів та норм щодо управління кадрами підприємства. Отже, в такому випадку, вважаємо доречною думку, зазначену в роботі [3], щодо ототожнення термінів «кадрова політика» та «політика управління кадрами».

Визначивши сутність категорії «кадрова політика», можемо зробити висновок, що система управління персоналом функціонує крізь призму, якою є сукупність певних принципів та норм. Тобто, прийняті підприємством принципи та норми є підґрунтям реалізації функцій планування, організування, мотивування, контролювання в системі управління кадрами.

Кадрова політика класифікується як відкрита та закрита, а також, за іншим критерієм, як реактивна, пасивна, превентивна, активна (раціональна та авантюристична) [4].



**Рис. 1. Основні підходи щодо визначення категорії «кадрова політика»**

*Джерело: сформовано на основі [2; 3; 5]*

Структура кадрової політики може бути різною, з огляду на той спектр питань, що в ній розглядається, відповідно до особливостей ведення діяльності суб'єктом господарювання. Узагальнена, традиційна структура кадрової політики суб'єкта господарювання наведена на рис. 2 та містить: політику пошуку та підбору кандидатів на посаду; політику відбору кандидатів та найму; політику адаптації співробітників; політику навчання та розвитку працівників; політику кар'єрного зростання; політику мотивації (політику оплати праці та соціальну політику); політику робочих відносин; політику безпеки праці.

Структура кадрової політики може бути як узагальненою, такою, що містить низку принципів та норм, які охоплюють усі процеси управління персоналом, або деталізованою, тобто такою, що визначає окремі принципи та норми для певних процесів кадрового менеджменту. На нашу думку, деталізація політики управління кадрами сприятиме більшій ефективності, оскільки передбачає врахування особливостей того чи іншого процесу управління персоналом.

Тобто кожне окреме підприємство формує власну кадрову політику з огляду на вимоги, яким вона має відповідати, та чинники, що мають бути враховані під час її створення.

Доречним є ознайомлення з практичним досвідом управління працівниками, який наведено, зокрема, в роботі Адлера О.О. [13], впливом кадрової політики на інноваційний потенціал підприємства [14]. Серед факторів, що впливають на ефективність управління працівниками, визначають економічні, соціальні, матеріальні, фінансові, організаційні, а сама ефективність розглядається як сукупність певних показників, серед яких обсяг продукції, продуктивність праці, рівень кваліфікації, якість продукції та прибуток [13] (рис. 3).

Тобто, з огляду на дані рис. 3, кадрова політика суб'єкта господарювання покликана забезпечити досягнення показників ефективності управління персоналу шляхом використання факторів, що на них впливають. Отже, загальною метою кадрової політики підприємства є поліпшення результативності господарської діяльності через ефективне управління кадрами.

У роботі [7], де наведено структуру організаційної культури, зазначено такі її складові як стандарти поведінки, культура управління тощо. З огляду на таку структуру організаційної культури робимо висновок про взаємозв'язок з кадровою політикою суб'єкта господарювання. В такому випадку ті складові організаційної структури, де йдеться про



**Рис. 2. Структура кадрової політики суб'єкта господарювання**

*Джерело: сформовано авторами*



**Рис. 3. Сукупність чинників, що визначають ефективність управління працівниками та впливають на неї**

*Джерело: сформовано на основі [13]*

певні норми та принципи, є відображенням кадрової політики підприємства. Зазначене свідчить про тісний взаємозв'язок та вплив кадрової політики на інші компоненти підсистеми управління персоналом.

Більшість з наведених в роботі [7] принципів, що формують підґрунтя організаційної культури та «перелічені в офіційному документі «Культура, що протидіє корупції» (англ. A culture that counteracts corruption) шведської Ради з базових цінностей (англ. Council on Basic Values): демократія; законність; об'єктивність; свобода думки; повага до прав людини, свободи та гідності; ефективність та слугування» [15], відповідають й принципам кадрової політики суб'єкта господарювання.

Відкритість та прозорість в якості принципів також є супутниками цивілізованого бізнесу 21 сторіччя. Звичайно, ведення господарської діяльності супроводжується певними аспектами, що є комерційною таємницею, однак переважна більшість даних щодо функціонування компанії можуть бути відкритими.

Важливим аспектом сучасного управління кадровою політикою підприємства є вивчення, розуміння та подальше впровадження актуальних принципів та норм в систему менеджменту, її осучаснення. Згадане питання також є важливим з огляду на необхідність удосконалення системи управління кадровою політикою підприємства. Одним із напрямів удосконалення кадрової політики є розвиток управлінців, які нею опікуються, отримання ними освіти, додаткових знань, набуття необхідних навичок. Зауважимо, що на сьогодні вже традиційними джерелами знань та тенденцій у сфері управління є різноманітні вебінари, курси, якщо їх проводять фахівці та практики. У той же час не варто забувати про такі джерела як отримання вищої освіти, часто другої, відвідування та прийняття участі у конференціях тощо. Не дивлячись на скеп-

тичне ставлення до сфери освіти, заклади освіти та, переважно, окремі викладачі є фаховими щодо ознайомлення, вивчення та представлення кращих практик та тенденцій в сфері управління організаціями.

Серед етапів розробки кадрової політики М. В. Зось-Кіор та О. Ю. Стрілков [12] виокремлюють такі: нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження кадрової політики; інформування; формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективною системою стимулювання праці; оцінка ефективності кадрової політики, обґрунтування цілей розвитку кадрового потенціалу та формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; вибір оптимального варіанта програми кадрової політики, що передбачає досягнення найбільшої ефективності менеджменту людських ресурсів [5; 12].

Вважаємо, що одним із підходів, який доцільно застосовувати під час створення кадрової політики суб'єкта господарювання, є проєктний підхід, проєктна методологія. Отже формування кадрової політики та забезпечення її ефективності має відбуватись із застосуванням практики проєктного управління. Проєктна методологія дозволить як врахувати переважну більшість чинників, що впливають на систему управління персоналом, кадрову політику, так і забезпечити її результативність.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У висновках зазначимо, що питання кадрової політики беззаперечно є не просто актуальним, а традиційним. Маємо на увазі, що проблематика кадрової політики завжди на часі, завжди є важливою. Значущість питання кадрової політики визначається пріоритетом людських ресурсів у веденні господарської діяльності. Мають місце два основних підходи до тлумачення терміну «кадрова політика», серед яких такий, що визначає цю

категорію у вузькому сенсі, а також інший, такий, що визначає її у ширшому. Уточнено місце кадрової політики як елементу підсистеми управління персоналом. Зазначимо, що кадрова політика взаємопов'язана з усіма елементами не лише підсистеми управління персоналом, а й системи управління підприємством. Наведено структуру кадрової політики, серед основних елементів якої, зокрема, політика адаптації та безпеки праці. Метою

кадрової політики є забезпечення досягнення показників ефективності функціонування персоналу, які є й показниками результативності господарської діяльності підприємства, шляхом використання тих чинників, що на них впливають. Запропоновано застосування проектного підходу до формування кадрової політики суб'єкта господарювання з огляду на його переваги, можливість врахування численних чинників та розроблені процедури.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ажиппо О., Путятіна Г. Аналіз сучасного стану кадрової політики фітнес-клубів. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2018. № 6(68). С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.15391/snsv.2018-6.001>
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
3. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11>
4. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. С. 137–141.
5. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60–73. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6>
6. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Випуск 30. С. 87–91.
7. Занора В.О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Вип. 2(42). С. 42–57. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040)
8. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200>
9. Занора В.О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1(67). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-10>
10. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4(35). P. 514–521. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v4i35.222530>
11. Zanora V., Zachosova N. Project team formation. «Back to the Future. Social-economic Challenges and Perspectives»: International symposium «Experience. Knowledge. Contemporary Challenges» 8<sup>th</sup> edition. (Bucharest, 27-28 May 2021). Bucharest, 2021. P. 217–227.
12. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні національні проблеми економіки*. 2016. С. 259–263.
13. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(1). С. 101–105.
14. Анані Атеф Авад Фарис. Вплив кадрової політики на інноваційний потенціал залізничного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 28–1. С. 113–116.
15. A culture that counteracts corruption. Government Offices of Sweden : веб-сайт. URL: <https://www.government.se/contentassets/b32568dc6d5c4d17abfab8c9cb8d2e84/a-culture-that-counte-racts-corruption.pdf> (дата звернення: 03.05.2021).

## REFERENCES:

1. Aghyppo, O., & Putiatina, G. (2018) Analiz suchasnoho stanu kadrovoi polityky fitnes-klubiv [Analysis of the current state of implementation of fitness clubs personnel policy]. *Slobozhanskyi naukovo-sportyvnyi visnyk – Slobozhanskyi Herald of Science and Sport*, 6(68), 5–9. DOI: <https://doi.org/10.15391/snsv.2018-6.001> (in Ukrainian)
2. Andrus, O., & Wovk, M. (2018) Kadrova polityka pidpriemstva yak ob'ekt doslidzhennia [Personnel policy of the enterprise as an object of research]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. Retrieved from: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektivna-ekonomika/article/view/1582>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78> (in Ukrainian)
3. Denysenko, M., & Budiakova, O. (2019) Pidvyshchennia indeksu liudskoho kapitalu – vazhlyva skladova innovatsiinoi kadrovoi polityky pidpriemstv [Enhancing human capital index – important complex of innovative personnel policy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 4, 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11> (in Ukrainian)
4. Volyanska-Savchuk, L. (2014) Transformatsiia kadrovoi polityky na pidpriemstvi v period kryzy [Transformation of personnel policy at enterprise during the crisis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 3, 137–141. (in Ukrainian)
5. Vorobiova, N.P., & Pozniakova, T.V. (2021). Kadrova polityka yak osnova formuvannia innovatsiinoi stratehii v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Personnel policy as a basis formation of innovation strategy in the organization management system]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – The Problems of innovation and investment-driven development*, 26, 60–73. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6> (in Ukrainian)
6. Zanora, V.O. (2018) Upravlinnia kadramy: teoretychni aspekty formuvannia proektnoi komandy [Personnel management: theoretical aspects for the project team building]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences*, 30, 87–91. (in Ukrainian)
7. Zanora, V.O. (2019) Upravlinnia kadramy innovatsiino-orientovanykh pidpriemstv: realii ta osoblyvosti formuvannia efektyvnoi systemy [Personnel management of the innovative oriented enterprises: realities and features of formation efficient system]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*, 2(42), 42–57. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040) (in Ukrainian)
8. Zanora, V.O., & Zachosova, N.V. (2019) Formuvannia kadrovoho potentsialu innovatsiinoho rozvytku Ukrainy v umovakh Industrii 4.0: retrospektyva, sohodennia [The formation of staff potential of innovative development in Ukraine in the conditions of Industry 4.0: retrospectives, today]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of systemic approach in the economy*, 1(69), 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200> (in Ukrainian)
9. Zanora, V.O. (2020) Motyvatsiia komandy dlia upravlinnia proektamy rozvytku pidpriemstva: praktychni zasady [Motivation of the team for managing enterprise development projects: practical background]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 1(67), 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-10> (in Ukrainian)
10. Zachosova, N., Zhyvko, Z., Zanora, V. (2020) Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(35), 514–521. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcap.v4i35.222530>
11. Zanora, V., & Zachosova, N. (2021) Project team formation. «Back to the Future. Social-economic Challenges and Perspectives»: *International symposium «Experience. Knowledge. Contemporary Challenges» 8<sup>th</sup> edition (May 27-28, 2021)* (pp. 217–227). Bucharest: «Artifex» university of Bucharest.
12. Zos-Kior, M.V., & Strilkov, O.Yu. (2016) Osoblyvosti formuvannia kadrovoi polityky suchasnoi orhanizatsii [Employment policy formation features of a present-day company]. *Hlobalni natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economics*, 13, 259–263. (in Ukrainian)
13. Adler, O.O., & Yavorska, K.L. (2018) Otsinka efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva na prykladi PrAT «Vinnitskyi zavod «Maiak» [Evaluation of the efficiency of management personnel of the enterprise on the example of «Vinnitsa plant «Mayak»]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 27–1, 101–105. (in Ukrainian)
14. Anani Atef Avad Farys (2018) Vplyv kadrovoi polityky na innovatsiinyi potentsial zalizorudnoho pidpriemstva [The influence of personnel politics on the innovative potential of iron ore enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 28–1, 113–116. (in Ukrainian)
15. Aculture that counteracts corruption. Government Offices of Sweden: веб-сайт. Retrieved from: <https://www.government.se/contentassets/b32568dc6d5c4d17abfab8c9cb8d2e84/a-culture-that-counte-racts-corruption.pdf>