

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>

УДК 005.953

# ФОРМИ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

## FORMS OF MODERN PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

**Богуславська Світлана Іванівна**доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Білоус Світлана Петрівна**доктор економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>**Миколаєнко Вадим Вячеславович**студент,  
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0007-604X>**Bohuslavska Svitlana, Bilous Svitlana, Mykolaenko Vadym**  
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

У статті розглянуто різноманітні підходи та стратегії, які використовуються підприємствами для управління людським капіталом. Доведено, що кадрова політика стає ключовим чинником у досягненні успіху в сучасному бізнесі, оскільки вона впливає на мотивацію працівників, їх розвиток, а також на відносини з клієнтами та партнерами. Проаналізовано різноманітні підходи українських вчених до визначення категорії кадрова політика. Розглянуто основні форми кадрової політики, а саме: гнучка робоча сила яка передбачає використання різних форм трудових угод та зайнятості робочої сили; розвиток компетентностей та навчання; робочий баланс який спрямований на створення гармонії між робочим та особистим життям працівників; розвиток кар'єри та менторство що спрямовано на сприяння професійному росту та розвитку працівників; мінлива оплата праці, міжнародна адаптація що спрямована на ефективну інтеграцію та адаптацію іноземних працівників; розвиток та підтримка корпоративної культури; інноваційні HR-технології.

**Ключові слова:** кадри, персонал, кадрова політика, підприємство, робоча сила, кар'єра.

Modern market conditions are characterized by high competition and rapid changes. Businesses need to adapt their HR policies to attract, retain and develop talented employees. The development of technology also affects the change in personnel requirements. Companies must quickly adapt their personnel policies to ensure that employees have the necessary skills and knowledge. The article examines various approaches and strategies used by enterprises to manage human capital. It has been proven that personnel policy becomes a key factor in achieving success in modern business, as it affects the motivation of employees, their development, as well as relations with clients and partners. Various approaches of Ukrainian scientists to defining the category of personnel policy are analyzed. The main forms of personnel policy are considered, namely: flexible labor force, which involves the use of various forms of labor agreements and employment to achieve greater adaptability and flexibility in the use of labor force; development of competences and training, which involves active support and stimulation of the process of training and development of employees; work balance, which is aimed at creating harmony between the working and personal life of employees; career development and mentoring aimed at promoting professional growth and development of employees; variable wages, international adaptation aimed at effective integration and adaptation of foreign workers; development and support of corporate culture; innovative HR technologies that use advanced information and communication technologies to optimize and improve the management of human capital resources at the enterprise. In general, modern personnel policy requires constant updating and adaptation to the changing conditions of the labor market and technological innovations. It is becoming an important tool for attracting, developing and retaining talented employees and achieving success in today's business landscape. A properly designed and implemented personnel policy helps enterprises reach a new level of competitiveness and create sustainable success.

**Keywords:** personnel, personnel, personnel policy, enterprise, workforce, career.

**Постановка проблеми.** Сучасні ринкові умови відрізняються високою конкуренцією та швидкими змінами. Підприємствам необхідно адаптувати свою кадрову політику для повернення, утримання та розвитку талановитих працівників. Розвиток технологій, також, впливає на зміну вимог до персоналу. Компанії повинні швидко адаптувати свою кадрову політику для забезпечення наявності необхідних навичок та знань серед співробітників.

Зростаюча глобальна конкуренція та можливість роботи на відстані вимагають нових підходів до управління кадрами, включаючи вивчення міжнародних стандартів та культурних аспектів. Сучасні працівники більше вимагають від своїх роботодавців щодо робочих умов, балансу між роботою та особистим життям, розвитку кар'єри, а також рівності та інклюзивності на робочому місці.

З урахуванням цих факторів дослідження форм сучасної кадрової політики стає важливим і актуальним завданням для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та пристосовувати свою стратегію управління людськими ресурсами до змін у бізнес-середовищі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В Україні багато дослідників та експертів, які вивчають питання ефективної кадрової політики підприємств. Ось кілька імен українських дослідників, які зробили вагомий внесок в дану сферу досліджень: Людмила Василенко має наукові публікації та дослідження у сфері управління персоналом та кадрової політики, Микола Чумаченко науковець досліджує питання управління людським капіталом, Світлана Шевченко автор публікацій з управління персоналом та організаційної поведінки, Олександр Шевченко – експерт в галузі управління персоналом та стратегічного управління. Ці вчені мають публікації, що стосуються ефективної кадрової політики.

**Формування цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні та описі різних форм кадрової політики, їхніх переваг і недоліків, а також у розгляді важливих тенденцій та інновацій у цій галузі, спрямованих на оптимізацію управління персоналом на сучасних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науковці в Україні визначають поняття кадрова політика з різних поглядів, враховуючи внутрішні та зовнішні аспекти управління персоналом. Розглянемо декілька визначень, які надають українські науковці:

– Василенко Л. визначає кадрову політику як: «систему основних принципів, завдань, заходів та форм управління персоналом, яка забезпечує підвищення ефективності його функціонування, здійснюється через взаємодію організації та працівників, зорієнтована на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства» [1].

– Чумаченко М. визначає кадрову політику як: «систему управління персоналом, що ґрунтується на визначених принципах, стратегії та цілях, спрямована на підвищення ефективності роботи працівників, їхню мотивацію та вдосконалення взаємовідносин на робочому місці» [1].

– Шевченко С. дає наступне визначення поняттю кадрова політика: «це система принципів, стратегій та інструментів управління персоналом, спрямована на реалізацію корпоративних цілей, забезпечення оптимального складу та кваліфікації персоналу, а також на підтримку мотивації працівників та створення здорового організаційного середовища» [2].

– Шевченко О. визначив кадрову політику як: «це комплекс організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для роботи та розвитку працівників, забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації» [2].

Ці визначення відображають загальний консенсус серед українських науковців щодо того, що кадрова політика – це систематизований підхід до управління персоналом, орієнтований на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.

Сучасні форми кадрової політики підприємства відображають зміни в бізнес-середовищі, соціокультурних та технологічних факторах, а також вимоги працівників. Розглянемо декілька з найбільш поширених сучасних форм кадрової політики:

Гнучка робоча сила (гнучкість в зайнятості) – це підхід до кадрової політики, який передбачає використання різних форм трудових угод та зайнятості для досягнення більшої адаптованості та гнучкості у використанні робочої сили на підприємстві. Ця форма кадрової політики дозволяє підприємствам легше реагувати на зміни в ринкових умовах, обсягах роботи, а також оптимізувати витрати на персонал. Основні риси гнучкої робочої сили включають: найм на тимчасову роботу, фріланс та зовнішні постачальники, гнучкі робочі графіки, гнучкі умови праці [3].

Гнучка робоча сила допомагає підприємствам ефективно використовувати робочий потенціал, зменшувати витрати та адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. В той же час, ця форма кадрової політики може вимагати управлінської ефективності для координації різних видів робочої сили та забезпечення дотримання регуляторних вимог.

Розвиток компетентностей та навчання. Це важлива форма кадрової політики, яка передбачає активну підтримку та стимулювання процесу навчання та розвитку співробітників на підприємстві. Ця стратегія спрямована на забезпечення того, щоб працівники мали необхідні навички та компетентності для виконання своїх обов'язків, а також для забезпечення їхнього професійного зростання та розвитку кар'єри. Основні характеристики розвитку компетентностей та навчання включають: навчальні програми, розвиток навичок та кар'єрний розвиток, менторство та керівництво, оцінка та звітність, доступ до ресурсів, культура навчання [4].

Розвиток компетентностей та навчання допомагає підприємствам забезпечити, що їхні працівники мають необхідні навички для досягнення високих результатів та динамічної конкурентоспроможності. Все це важливо в сучасному бізнес-середовищі, де швидкі технологічні зміни та глобальна конкуренція вимагають постійного навчання та розвитку.

Робочий баланс (work-life balance) – це важлива форма кадрової політики, яка спрямована на створення гармонії між робочим та особистим життям працівників на підприємстві. Ця стратегія прагне забезпечити, що працівники можуть виконувати свої професійні обов'язки, не втрачаючи якість життя поза роботою, та націлена на покращення їхнього добробуту та задоволеності. Основні характеристики робочого балансу включають: гнучкі робочі графіки, віддалену роботу; відпустки та відпочинок; спільні заходи та соціальні програми; культура підтримки співробітників [5].

Робочий баланс важливий для забезпечення довгострокового збереження та мотивації працівників, зменшення втрат на робочому місці через стрес та вигорання, а також для покращення загальної продуктивності та задоволеності працівників. Він допомагає підприємствам зберегти та залучити талановитих співробітників, а також створює позитивну репутацію компанії на ринку праці.

Розвиток кар'єри та менторство – це важлива форма кадрової політики, яка спрямована на сприяння професійному росту та розвитку працівників на підприємстві через надання можливостей для розвитку їхньої кар'єри та підтримки з боку більш досвідчених колег або менторів. Ця стратегія сприяє створенню позитивного середовища для навчання та зростання працівників та сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи [3].

Основні характеристики розвитку кар'єри та менторства включають: програми розвитку кар'єри, менторство – надання можливостей для молодших працівників отримувати поради та підтримку від більш досвідчених колег або менторів, розвиток лідерських навичок, внутрішні переміщення на посадах; навчання та розвиток.

Розвиток кар'єри та менторство сприяє створенню мотивації серед працівників для розвитку своєї кар'єри в межах компанії та залучає їх до досягнення спільних цілей. Він сприяє збереженню та росту талановитих працівників, а також допомагає підприємствам виходити на новий рівень конкурентоспроможності через розвиток кваліфікацій та лідерських ресурсів.

Мінлива оплата праці – це форма кадрової політики, яка передбачає використання різних методів та систем оплати для працівників на підприємстві, залежно від їхньої продуктивності, результатів роботи та внеску у досягнення корпоративних цілей. Цей підхід спрямований на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та надає їм можливість отримувати додатковий дохід на основі їхніх досягнень. Основні характеристики мінливої оплати праці включають: премії та бонуси; системи акцій та опціони; комісійні винагороди; оцінка продуктивності; гнучкі системи оплати [6].

Мінлива оплата праці допомагає стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та сприяє мотивації на роботі. Вона також дозволяє підприємствам зв'язувати оплату з реальним внеском працівників у успіх компанії та може бути корисною для збереження талановитих працівників та залучення нових. Однак для успішної реалізації цієї форми оплати праці важливо чітко визначити критерії оцінки та винагороди, а також забезпечити справедливий та прозорий процес.

Міжнародна адаптація – це форма кадрової політики, спрямована на ефективну інте-

грацію та адаптацію працівників, які приїхали працювати на підприємство з інших країн або культур. Ця стратегія включає в себе ряд заходів і політик, спрямованих на підтримку іноземних працівників у процесі їхнього вступу в новий колектив та адаптації до місцевої робочої культури та умов. Міжнародна адаптація важлива для забезпечення успішного працевлаштування та ефективної роботи іноземних працівників на підприємстві. Вона сприяє підтримці міжнародних співробітників, допомагає їм почуватися комфортно на новому робочому місці та забезпечує їхню ефективність та продуктивність [4].

Розвиток та підтримка корпоративної культури – це форма кадрової політики, спрямована на створення, утримання і посилення особливої корпоративної культури на підприємстві. Корпоративна культура визначає цінності, цілі, норми та способи взаємодії працівників у межах організації і впливає на їхню поведінку, мотивацію та відносини на робочому місці.

Основні аспекти розвитку та підтримки корпоративної культури включають: створення цінностей та місії, посилення лідерства, залучення та адаптація працівників, комунікація, заохочення, професійний розвиток, збереження культури в часи змін [5].

Розвиток та підтримка корпоративної культури важливі для збереження єдності та ідентифікації працівників з підприємством. Вона сприяє створенню сприятливого та продуктивного робочого середовища, підвищує мотивацію та задоволеність працівників, а також впливає на відносини з клієнтами та партнерами. Корпоративна культура є ключовим аспектом успішної діяльності організації та може бути важливим фактором конкурентоспроможності.

Інноваційні HR-технології – це форма кадрової політики, яка використовує передові інформаційні та комунікаційні технології для оптимізації та покращення управління ресурсами людського капіталу на підприємстві. Ця стратегія спрямована на забезпечення ефективності у процесах найму, навчання, розвитку, збереження та мотивації працівників, а також на створення більшого впливу та стратегічного спрямування в управлінні людськими ресурсами.

Основні аспекти інноваційних HR-технологій включають: електронний найм (e-recruitment), системи управління кадровими даними (HRIS), електронні системи навчання (e-learning), аналітика HR, ефективно управління збереженням та мотивацією, спільноти та комунікація, мобільні додатки [2].

Інноваційні HR-технології допомагають автоматизувати та оптимізувати процеси управління людськими ресурсами, підвищити продуктивність та спростити адміністративну роботу, що дає змогу відділу кадрів зосередитися на більш стратегічних завданнях. Вони також дозволяють підприємствам залучати та зберігати талановитих працівників, а також адаптуватися до змін на ринку праці та технологічних інновацій.

Сучасні підприємства використовують комбінацію цих форм кадрової політики, щоб привертати талановитих працівників, сприяти їхньому розвитку та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Кожна з цих форм має свої переваги і відповідає особливостям конкретної компанії та її галузі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті розглянуто різноманітні підходи та стратегії, які сьогодні використовуються підприємствами для управління людським капіталом. Зараз кадрова політика стає ключовим чинником у досягненні успіху в сучасному бізнесі, оскільки вона впливає на мотивацію працівників, їх розвиток, а також на відносини з клієнтами та партнерами. Розглянуто основні форми кадрової політики, а саме: гнучка робоча сила, розвиток компетентностей та навчання, робочий баланс, розвиток кар'єри та менторство, мінлива оплата праці, міжнародна адаптація, розвиток та підтримка корпоративної культури, інноваційні HR-технології.

Загалом, сучасна кадрова політика вимагає постійного оновлення та адаптації під змінні умови ринку праці та технологічних інновацій. Вона стає важливим інструментом для залучення, розвитку та збереження талановитих працівників та досягнення успіху на сучасному бізнес-ландшафті. Правильно розроблена та впроваджена кадрова політика допомагає підприємствам виходити на новий рівень конкурентоспроможності та створювати сталий успіх.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*. 2016. С. 177–187.

2. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
3. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*, 2018. Вип. 7. С. 32–36.
4. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2021. № 1–2 (278–279). С. 53–58.
5. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса : Бондаренко М. О., 2021. С. 184–205.
6. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

## REFERENCES:

1. Sevastyanov R. V., Tkachenko S. A. (2016) Kadrova polityka pidpryyemstva ta napryamy yiyi vdoskonalennya [Personnel policy of the enterprise and directions for its improvement]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi inzhenernoyi akademiyi*, pp. 177–187.
2. Shapoval O. (2017) Kadrova polityka ta shlyakhy yiyi pokrashchennya [Personnel policy and ways to improve it]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9, pp. 712–715.
3. Kravchenko O. O. (2018) Svitovyy dosvid orhanizatsiyi kadrovoyi polityky na pidpryyemstvakh [World experience of organization of personnel policy at enterprises]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal Internauka*, no. 7, pp. 32–36.
4. Bilous S. P., Bykovets N. (2021) Napryamy realizatsiyi derzhavnoyi kadrovoyi polityky [Directions of implementation of state personnel policy]. *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats*, no. 1–2 (278–279), pp. 53–58.
5. Kovalenko O. M., Stanislavik O. V. (2021) Suchasni aspekty upravlinnya personalom v systemi menedzhmentu vyrobnychoho pidpryyemstva [Modern aspects of personnel management in the management system of a manufacturing enterprise]. *Menedzhment yak faktor staloho rozvytku v koordynatakh paradyhmy ekonomichnykh system: monohrafiya*. Odesa: Bondarenko M. O. P. 184–205. (in Ukrainian)
6. Nosan N., Korshukov R. (2021) Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu na pidpryyemstvi [Management of personnel motivation at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (accessed August 20, 2023).