

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.108:334

JEL Classification: J39

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297216>

Андрусь О. І.

кандидат педагогічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0002-5659-6670

Бойчук Н. Я.

старший викладач кафедри
ORCID ID: 0000-0002-1548-5472

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Andrus Olga, Boichyk Natalka

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ПРИНЦИПИ, ЦІЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

PRINCIPLES, GOALS AND METHODS FOR MANAGING PERSONNEL POLICY IN THE ENTERPRISE

Мета статті – обґрунтування принципів, цілей і методів ефективною кадровою політикою підприємства, оскільки аналіз наукового та практичного досвіду, розробка організаційних структур управління кадровою політикою показали, що їх узагальнення дозволяє побудувати ефективну модель управління персоналом підприємства. У ході дослідження було узагальнено дві групи принципів кадрової політики підприємства, які стосуються формування та управління кадровою політикою. Визначено п'ять груп цілей управління кадровою політикою підприємства, серед яких адміністративні, підвищення якості діяльності, інформування працівників про показники їхньої праці та розвитку, вдосконалення процесів управління кадровою політикою. Окреслені також методи управління кадровою політикою – адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості подальшого обґрунтування моделі ефективного управління кадровою політикою підприємства.

Ключові слова: *кадри, кадрова політика, управління кадровою політикою підприємства, ефективність управління кадровою політикою підприємства.*

The purpose of this work is to establish the principles, goals, and methods of effective personnel policy within an enterprise. Through an analysis of research and practical experience, as well as the development of organizational structures for personnel policy management, it has become evident that a comprehensive study and proper justification of these principles, goals, and methods are essential. This research employs general scientific methods, including analysis, synthesis, and generalization, to substantiate the principles, goals, and methods of effective personnel policy management within the company. Effective personnel policy within an enterprise encompasses a set of principles, goals, and methods aimed at creating suitable working conditions, selecting and utilizing labor resources, fostering their growth, and motivating them to achieve both strategic objectives and intended economic tasks. Additionally, it addresses the social and personal concerns of employees across various levels of responsibility. The proper substantiation of these principles, goals, and methods contributes to the theoretical advancement of modern personnel policy formation and management, particularly in the competitive market landscape. Within this study, two groups of principles for company personnel policy were examined: those related to the formation and management of personnel policy. Additionally, five groups of goals for personnel policy management within the enterprise were identified, including administrative objectives, enhancing the quality of activities, informing employees about their labor and development metrics, improving the personnel policy management processes, and outlining methods for personnel policy management – administrative, economic, and socio-psychological. The practical significance of substantiating these principles, goals, and methods of effective enterprise personnel policy management lies in its potential to further validate the model for efficient enterprise personnel policy management. This model is crucial for effectively navigating the complexities of personnel management in today's competitive market conditions.

Keywords: *personnel, personnel policy, management of personnel policy of the enterprise, efficiency of management of personnel policy enterprises.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну докорінно змінило життя кожного українця. Частина територій України

стали окупованими агресором, інша – ареною активних бойових дій. Близько 10 мільйонів українців залишили власні помешкання та емігрували до Європи.

Відтак, демографічна проблема зумовила необхідність дослідження ефективності формування та підтримки кадрового потенціалу підприємств національної економіки та їх розвитку у повоєнний час. Тому проблема забезпечення ефективної кадрової політики підприємств в Україні набула особливої значущості.

Теоретичні та практично-прикладні дослідження свідчать, що сучасні компанії світу приділяють значну увагу проблемі ефективного управління кадровою політикою, оскільки не засоби виробництва і предмети праці (обладнання, технології, сировина, матеріали) забезпечують задані господарські результати, а саме високопрофесійні та ефективні кадри забезпечують ефективність виробництва, конкурентоспроможність продукції, генерують та впроваджують нові ідеї, продукти та технології, забезпечуючи тим самим їх сталий розвиток. А підприємства, які наслідують позитивний світовий досвід та впроваджують сучасні технології ефективного управління кадровою політикою, вдається сформувати власний позитивний імідж роботодавця на конкурентному ринку. Водночас, проблема ефективного управління кадровою політикою підприємства набула особливої значущості в умовах воєнного стану, повоєнної відбудови України, оскільки наявна демографічна проблема актуалізувала необхідність належного розвитку підприємств, ефективного управління їх кадровою політикою, що визначило потребу аналізу й узагальнення її принципів, цілей та методів реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема ефективного управління кадровою політикою підприємств є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Проблеми управління кадрами відомих компаній світу висвітлено в роботах Армстронга М. та Барона А., Макгрегора Д., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Висвітленню практичного досвіду реалізації ефективної кадрової політики присвячено роботи таких зарубіжних дослідників як Майєра Дж.Д., Міцсберга Х., Маклеланда Д.К. Водночас розробка організаційних структур управління кадровою політикою підприємств знайшла відображення у працях вітчизняних дослідників Савченко В.І., Савельєвої В.С., Єськова О.Л. Вагомим теоретичним доробком до проблеми підвищення ефективності кадрової політики підприємства стали праці вітчизняних дослідників, зокрема, Балабанової Л.В., Сардак О.В., Виноградського М.М., Виноградської А.М., Шканова О.М., Крушельницької О.В., Мельничук Д.П., Михайлової Л.І., Хміль Ф.І. І хоча проблема ефективного управління кадровою політикою підприємств перебуває у полі зору вчених (Стец В.А., Стец І.І., Костючка М.Ю.), окремі її аспекти все ще потребують належного дослідження та послідовного розвитку.

Отже, проблема ефективного управління кадровою політикою підприємства є актуальною. Тому аналіз та узагальнення принципів, цілей та методів ефективного управління кадровою політикою підприємств сприятиме її теоретичному розвитку та доповненню.

Формулювання цілей статті. Означений стан проблеми ефективного управління кадровою політикою підприємства актуалізує аналіз та узагальнення її принципів та цілей, що сприятиме її теоретичному розвитку та доповненню, а також дозволить її розвинути в подальших дослідженнях, зокрема, в обґрунтуванні системи управління кадровою політикою під-

приємства. Теоретичні висновки мають бути зроблені з позицій збереження та примноження надбань сучасної економічної науки.

Викладення основного матеріалу. Кадрова політика як система теоретичних та практичних напрямів, поглядів, вимог управління персоналом обумовлює необхідність обґрунтування основних її принципів відповідно до розв'язання загальногосподарських, логістичних, виробничих, організаційних, маркетингових, соціальних та особистих цілей.

Аналіз першоджерел показує, що кадрова політика регламентується рядом *принципів* – визначальних положень її реалізації. Так, до принципів кадрової політики підприємства Л.І. Михайлова відносить: принципи справедливості; послідовності; дотримання норм трудового законодавства; рівності та відсутності дискримінації [9]. Визначальними принципами формування кадрової політики підприємства В.І. Савченко виділяє такі: *науковості* як використання сучасних наукових розробок для забезпечення максимального економічного та соціального ефекту; *комплексності* як охоплення всіх сфер кадрової діяльності; *системності* як облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових кадрової політики; *ефективності* як визначення економічного та соціального ефекту кадрової політики на результати господарської діяльності підприємства [10]. Загальними принципами кадрової політики більшості підприємств, на думку В.С. Савельєвої та О.Л. Єськова, є принципи: справедливості; послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації [11, с. 87]. Узагальнення принципів управління кадровою політикою підприємства Ф.І. Хміль здійснює в контексті управління стійким розвитком промислових підприємств та виділяє такі: системності, компетентності, ієрархічності, зворотного зв'язку [13].

Принципи управління кадровою політикою підприємства, на нашу думку, доцільно згрупувати за двома *класифікаційними ознаками*, зокрема: *принципи формування кадрової політики підприємства та принципи управління кадровою політикою підприємства*. На рисунку 1 узагальнено принципи кадрової політики підприємства. Проаналізуємо їх економічний зміст.

Потреба обґрунтування *принципів формування кадрової політики підприємства* визначається необхідністю її належного започаткування та організації з подальшим її ефективним управлінням.

Принцип системності формування кадрової політики підприємства передбачає виявлення та врахування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ефективність кадрової політики підприємства, зокрема, інституційні основи господарської діяльності – діючого законодавства, зв'язки з державними органами, діловими партнерами, споживчим ринком, стан економічної системи, ринкової кон'юнктури, об'єктів управління тощо.

В основу реалізації *принципу наукового обґрунтування кадрової політики підприємства та використання передового досвіду* покладено глибокий аналіз наукових досліджень, передового національного та зарубіжного досвіду, наукових новацій, виробничих, ринкових, маркетингових процесів на підставі ретельно зібраної всебічної інформації для їх впровадження в кадрову політику підприємства.



Рис. 1. Принципи кадрової політики підприємства

Джерело: узагальнено авторами

Принцип обумовленості кадрової політики специфікою виду діяльності та організації виробництва визначається потребами підприємства, які змінюються під дією мікро- та макроекономічних факторів від необхідної кваліфікації та сукупності відповідних компетенцій працівників у професійній діяльності, форм і специфіки необхідної просторової організації виробничого процесу, оптимального розміщення робочих місць і їхніх груп (дільниць, цехів) на території підприємства, сукупності підсистем управління кадровою політикою, їх організаційної структури, функціональних обов'язків працівників, їх чисельності, складу, характеристик результатів праці, працемісткості до врахування соціально-економічних, демографічних, науково-технічних, політико-правових, природних факторів та факторів культурного характеру.

Принцип забезпечення професійної компетентності кадрів виявляється у доборі необхідних фахівців усіх ланок та служб підприємства, які відповідають вимогам певної професії, спеціальності, стандартам кваліфікації, посаді та виконанню професійних функцій, мають сформований рівень спеціальної, інтелектуальної, соціально-правової, економічної компетентності та готові забезпечувати функціональні обов'язки необхідних посад, мобільні й адаптивні до динамічних умов ринку праці.

Принцип цільової спрямованості у формуванні кадрової політики обумовлений стратегічно визначени-

ми господарськими цілями підприємства та полягає в дотриманні визначених оперативних та довготермінових цілей у розв'язанні економічних, соціальних, ринкових завдань, які постійно змінюються в умовах мінливого ринкового конкурентного середовища, стадій його розвитку, типу ринку. Адекватно визначені цілі підприємства визначатимуть специфіку формування його кадрової політики.

Принцип логічного структурного підпорядкування зумовлений необхідністю забезпечення належного оперативного взаємозв'язку між ланками системи управління (окремими керівниками та структурними підрозділами). Його ознаками є деталізація управлінських рішень «вниз» з одночасним агрегуванням інформації управлінських рішень «на гору».

Принцип простоти та надійності кадрової політики полягає у формуванні простої в управлінні та функціонально дієвої кадрової політики (не множити підрозділи та управлінські рішення без необхідності, однак їх спрощення не повинно бути збитковим для основних (виробничих) процесів).

Узагальнення принципів управління кадровою політикою підприємства обумовлено необхідністю управління результатами діяльності підприємства, як забезпеченням власне вискоєфективних результатів господарської діяльності, так і високих показників продуктивності праці співробітників. Результативність

останньої передбачає виконання і перевиконання достатньо складних завдань належного обсягу, високої якості продукції та задоволення потреб і запитів споживачів, сталого розвитку підприємства, зростання його прибутковості та акціонерної вартості.

Так, *принцип стратегічної орієнтованості* передбачає орієнтованість кадрової політики підприємства на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, які визначаються в ході стратегічного планування.

Принцип плановості управління кадровою політикою підприємства полягає в поточному та перспективному її плануванні, довгостроковому прогнозуванні та узгодженні дій всіх підрозділів і служб підприємства для чіткого передбачення економічних і соціальних перспектив.

Принцип систематичності планування, організації та контролю кадрової політики підприємства передбачає виконання належних обсягів робіт з управління кадровою політикою в заплановані терміни, відсутність перерв управління кадровою політикою окремих підрозділів та підприємства в цілому, скорочення часу «пролежування» необхідних управлінських документів в окремих підрозділах, простоїв технічних засобів управління та впровадження прогресивних систем управлінського документообігу. Принцип визначається потребами планування, організації, аналізу та контролю за управлінськими рішеннями та впливом їх наслідків на результати діяльності підприємства. Водночас принцип передбачає упорядкування та цільову спрямованість інформації для вироблення певних управлінських кадрових рішень по горизонталі та вертикалі для забезпечення належного взаємозв'язку між функціональними підрозділами та різноманітними рівнями управління.

Принцип погодженості та взаємодії ланок управління та зосередженості управлінських рішень на виконанні оперативних завдань забезпечується доцільною, необхідною, збалансованою, своєчасною та злагодженою взаємодією всіх відносно автономних команд, відділів, підрозділів, цехів; узгодженням плану робіт та термінів; рівномірним виконанням плану робіт відповідно встановлених норм, термінів, обсягів, номенклатури, раціональним використанням виробничих ресурсів, зосередженням уваги кожного працівника та окремих підрозділів на виконанні поставлених цілей та завдань, а також концентрації однорідних функцій системи управління в єдиному її підрозділі для уникнення дублювання.

Принцип відкритості та прозорості передбачає, що система управління кадровою політикою підприємства має забезпечувати концептуальну єдність та підпорядкованість стратегічним цілям, на основі зрозумілих стандартизованих вимог, термінології, внутрішніх стандартів, а діяльність усіх підрозділів та управлінського персоналу повинна підпорядковуватися єдиним її функціям, ієрархії, етапам та економічному змісту.

Принцип спеціалізації виконання управлінських функцій зумовлює необхідність розподілу та спеціалізації праці в реалізації кадрової політики підприємства.

Принцип гнучкості, рефлексивності та оперативності управління кадровою політикою підприємства передбачає можливість своєчасного та мобільного прийняття кадрових управлінських рішень, попередження та оперативного корегування поточних відхилень від належного стану кадрової роботи, швидкого переорієнтування працівників та підрозділів відповідно до зміни цілей об'єктів управління та умов їх діяльності.

Покладений в основу як системи резервного складу, так і кар'єрного зростання *принцип адресної спрямованості управлінських рішень* полягає у формуванні управлінських умінь кожного працівника системи управління кадровою політикою, виконанні функціональних обов'язків співробітників вищого, нижчого та одного-двох співробітників одного рівня з метою формування резервного складу управлінських кадрів.

Принцип стандартизації управління кадровою політикою підприємства забезпечується розробкою та впровадженням єдиних стандартів підприємства, планів розвитку (оперативних, поточних, перспективних) та відповідного методичного забезпечення заходів удосконалення кадрової політики на усіх рівнях, різними фахівцями.

Принцип психологічної комфортності визначається потребою орієнтованості кадрової політики на забезпечення психологічно-комфортних умов для творчих процесів, обґрунтувань, вироблення та прийняття рішень кожним працівником на кожному робочому місці.

Принцип економічності кадрової політики підприємства передбачає орієнтацію на визначені результати діяльності підприємства, наявність його прибутковості за найменших витрат, або при заданому обсягу – максимальний результат, тобто, спрямований на ефективність використання задіяних ресурсів, фінансову стійкість підприємства, яка передбачає можливість погашення заборгованості у будь-який час власними засобами або шляхом відтермінування внаслідок залучення кредиту. Принцип також передбачає формування найбільш ефективної системи управління кадровою політикою підприємства, що виявляється у покритті здійснених витрат на заходи підвищення ефективності кадрової політики ефектом їх впровадження у виробничій системі, наприклад, зниженням частки витрат на управління кадровою політикою на одиницю виготовленої продукції.

Для реалізації ефективної кадрової політики підприємства доцільно також обґрунтувати основні її цілі. Так, В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик зазначають, що метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства [12]. Основна мета кадрової політики, наголошують О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, полягає в забезпеченні оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [7]. М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова поділяє цілі кадрової політики на економічні та соціальні. До економічних цілей кадрової політики дослідниця відносить досягнення прийнятних пропорцій між оплатою та продуктивністю праці. Соціальними цілями кадрової політики є вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства, зокрема, зростання заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, підвищення соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень [5].

Узагальнимо п'ять груп цілей управління кадровою політикою підприємства, які, на нашу думку, особливо

значущі: адміністративні; якості діяльності; інформування працівників щодо їх трудових показників та показників розвитку; вдосконалення процесу управління кадровою політикою. Розкриємо їх зміст.

Адміністративні цілі управління кадровою політикою підприємства пов'язані з оцінкою показників працівників та раціональним обґрунтуванням таких адміністративних рішень як оплата праці, кар'єрне зростання або пониження на посаді, переведення на іншу роботу всередині підрозділу або підприємства та звільнення. Визначальними підставами для прийняття означених рішень повинні бути якість, оперативність, підпорядкованість загальним цілям розвитку підприємства як забезпечення його сталого розвитку та виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Особливою метою управління кадровою політикою підприємства є *контроль якості професійної діяльності не тільки виробничих працівників, але керівників різних рівнів*, зокрема: планування та розподіл ресурсів; управління у критичних (кризових) ситуаціях; документообігу; делегування та розподіл трудових повноважень; мотивації підлеглих; дотримання трудової дисципліни та моралі; навчання та підвищення кваліфікації підлеглих; співпраці між керівниками та підлеглими; взаємодії з іншими підрозділами підприємства; стимулювання та розвитку інноваційної політики тощо.

Горизонтальний та вертикальний аналіз результатів діяльності працівників усіх рівнів дозволяє акумулювати інформацію та здійснити об'єктивну оцінку праці не тільки виробничих працівників, але й їх керівників різних рівнів. Такий аналіз сприяє виявленню не тільки переваг і недоліків професійної діяльності окремих працівників, але й проблем незадовільної якості управління.

Метою інформування управлінським персоналом працівників щодо їх трудових досягнень та показників розвитку підприємства є формування зворотного зв'язку про якість виконання дорученої кожному працівникові справи та досягнення поточних і довготермінових цілей підприємства. Це дозволяє чітко формувати посадові обов'язки та завдання, спрямовувати зусилля кожного працівника на досягнення чітко визначених цілей, мотивувати поліпшення поточних виробничих показників. Формальна або неформальна позитивна оцінка керівника підвищує мотивацію працівника та сприяє розвитку його прагнень. І навпаки, якщо вказані в посадових інструкціях завдання не помічаються або не оцінюються керівництвом, то вони можуть ігноруватися працівником. Таким чином, систематична оцінка управління різних рівнів результатів діяльності підлеглих не тільки сприяє розумінню працівників змісту їх професійної діяльності, але й дозволяє краще усвідомити очікування керівництва щодо досягнення визначених цілей та розробки і впровадження стандартів виконання службових обов'язків. Особливо це важливо для новачків.

Водночас, *метою своєчасної та об'єктивної оцінки результатів діяльності працівників* є не тільки аналіз її поточного стану, але й чітке визначення перспектив розвитку працівників. У ході останнього необхідно формально або неформально врахувати індивідуальні якості працівника. Наприклад, керівник повинен допомогти підлеглому не тільки виявити та проаналізувати основні труднощі виконання посадових обов'язків, але

й визначити основні напрями його професійного самовдосконалення. У розв'язанні останнього завдання керівникові доводиться оцінювати не тільки поточні виробничі показники, але і його трудову поведінку, ставлення до праці, до розуміння цілей та завдань підприємства, стосунків зі співробітниками та безпосередніми керівниками. Неформальний аналіз діяльності підлеглих доцільно здійснювати в ході:

- обговорення перспективних та поточних планів;
- окреслення шляхів досягнення намічених цілей;
- підведення підсумків певного періоду;
- проведення консультацій щодо виявлення перешкод або обмежень належного виконання професійних обов'язків;

- оголошення особистої догани (віч-на-віч) або висловлення зауважень щодо попередження небажаної поведінки працівника в майбутньому;

- публічного заохочення або преміювання працівника для підтримки бажаної поведінки працівника та підтримки високих трудових досягнень в майбутньому.

Таким чином, аналіз діяльності працівників дозволяє керівникові окреслити кваліфікаційні стандарти, напрямки індивідуальної роботи, які сприяють усвідомленню необхідного змісту їх професійної діяльності та засвоєнню належних професійних вимог. Якщо в ході аналізу результатів діяльності задіяних кадрів з'ясується, що результати роботи персоналу відповідають окресленим стандартам, то, вочевидь, підприємству необхідно виявити причини їх незадовільної роботи та здійснити такі дії:

- звільнити працівників, які не виконують службових обов'язків, та здійснити набір нових працівників належної кваліфікації,

- постійно здійснювати навчання або підвищення кваліфікації працівників;

- провести реорганізацію праці персоналу, як-то: змінити місце праці, спростити трудові операції, переглянути діючі норми виробітку тощо;

- розробити та впровадити програми мотивації праці персоналу та прихильності до підприємства;

Для реалізації ефективної кадрової політики необхідно обґрунтувати і *методи управління кадровою політикою підприємства* як способів впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі реалізації стратегічно намічених цілей.

О.О. Гетьман, В.М. Шаповал виділяють ряд методів управління кадровою політикою підприємства. Так, *організаційно-виробничі методи* спрямовані на створення сприятливих умов трудової діяльності працівників, її ритмічності, злагодженості. *Соціально-економічні методи* передбачають створення гнучкої системи стимулювання працівників на основі науково обґрунтованої системи тарифних ставок і посадових окладів, відповідності системи оплати праці з результатами виробництва, напруженістю, складністю праці, завантаженістю працівників, умовами роботи тощо. *Адміністративні методи* передбачають комплекс організаційно-розпорядчих і нормативних документів (наказів, розпоряджень, інструкцій, положень, стандартів тощо), які носять обов'язковий і адресний характер. *Правові методи* ґрунтуються на системі законодавчо встановлених правових норм, які регламентують посадову, дозволену, стимулюючу, заохочувальну чи заборонну поведінку працівників. Правові розпо-

рядження окреслюють правові положення посадових осіб і колективів, наділяють їх правами та обов'язками, а також спонукають працівників до активних дій. Соціально-психологічні методи спрямовані на створення сприятливого клімату в колективі, підтримку ініціативи та заповзятливості працівників. Інформаційно-роз'яснювальні методи призначені для підвищення рівня інформованості працівників у виробничій та невиробничій сферах на основі належної інформації, яка в умовах господарської діяльності повинна бути стислою; точною; оперативною; порівняною; доцільною; об'єктивною та неупередженою, адресною; вчасною; корисною [6, с. 285]. Реалізація визначених методів підсилення вмотивованості праці передбачає:

- відповідність матеріальної винагороди працівника за продуктивну та ефективну працю;
- належне визнання досягнень тих працівників, чий результат праці перевищує середні показники;
- виплату працівникам частки прибутку, отриманого внаслідок підвищення продуктивності їх праці;
- участь працівників в розробці показників оцінювання результатів діяльності підприємства;
- усунення ситуацій, в яких інтереси працівників суперечать інтересам підприємства;
- уточнення і чітке визначення посадових обов'язків працівників;
- відсутність будь-яких соціальних привілеїв керівництва, які поглиблюють диференціацію між ним і рядовими працівниками [6, с. 287].

Кадри як найбільш специфічний виробничий ресурс визначають певні *особливості управління кадровою політикою* підприємства, зокрема:

- працівники можуть бути невдоволеними умовами праці, заробітною платою або відносинами зі співробітниками, тому звільнятимуться за власним бажанням;
- працівники можуть прагнути змінювати власну професійну кваліфікацію, набувати нових професій,

спеціальностей, а тому змінювати власні запити щодо умов та оплати праці;

- працівники як споживачі та водночас виробничий ресурс можуть змінювати власні потреби;
- величина заробітної праці може бути об'єктом обговорення та угоди працівників з адміністрацією, а тому повинна задовольняти обидві сторони.

До методів управління кадровою політикою підприємства на три органічно пов'язаних групи: *адміністративні, економічні та соціально-психологічні* (рис. 2).

Адміністративні методи спираються на адміністративні ресурси, діючі норми, нормативи, накази, розпорядження вищих органів управління підпорядкованим підрозділам, ґрунтуються на субординації та жорсткому підпорядкуванні підлеглих структур та працівників, владі та дисципліні.

Економічні та соціально-психологічні методи є опосередкованими методами управлінського впливу, тому їх реальна ефективність потребує додаткового дослідження. Економічні методи стимулюють як колективи, так і окремих працівників опосередковано.

Водночас, *психологічні методи* використовуються недостатньо, оскільки підприємства приділяють незначну увагу соціально-психологічному стану працівників, їх мотивації. В основу ефективного використання соціально-психологічних методів повинна бути покладена політика формування корпоративної культури підприємства, мотивації працівників, їх усвідомлення необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку. Для реалізації соціально-психологічних методів управління доцільно проводити індивідуальні та колективні тренінги з метою визначення психологічного стану окремих працівників та колективів з метою підвищення мотивації їх праці. Одним із основних завдань соціально-психологічних методів управління є створення моделі ідеального працівника. А наявність чітких критеріїв останнього дозволяє працівникам досягти певних його рівнів. Іншим завданням пси-



Рис. 2. Методи управління кадровою політикою підприємства

Джерело: узагальнено авторами

хологічних методів управління є визначення та визнання адміністрацією внеску кожного працівника до спільної справи та усвідомлення працівниками приналежності до колективу однодумців. Водночас, загрозою ефективності кадрової політики підприємства є працівники без відповідних рівнів професійної кваліфікації та компетентності, які через особисті симпатії можуть отримати керівну посаду. Для реалізації соціально-психологічних методів управління кадровою політикою доцільне залучення кадрового психолога. Однак, його діяльність повинна обмежуватися суто професійною діяльністю, а зайві контакти з вищим керівництвом не сприяють ефективній кадровій політиці. Таким чином, лише гармонійне поєднання цих методів управління дозволить досягти максимально ефективного результату. Нерідко застосування певного методу окремо від інших інколи зумовлює не виправдані витрати ресурсів.

Висновки. Таким чином, у ході дослідження було узагальнено дві групи принципів кадрової політики підприємства, які стосуються формування та управ-

ління кадровою політикою. Визначено п'ять груп цілей управління кадровою політикою підприємства, серед яких адміністративні, підвищення якості діяльності, інформування працівників про показники їхньої праці та розвитку, вдосконалення процесів управління кадровою політикою. Окреслені також методи управління кадровою політикою – адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості подальшого обґрунтування моделі ефективного управління кадровою політикою підприємства. Водночас, обґрунтовані принципи, цілі та завдання кадрової політики підприємства зумовлюють необхідність створення моделі управління кадровою політикою підприємства, яка сприяє управлінню бізнесом, створенню команди компетентних однодумців по досягненню загальногосподарських та соціально-значущих цілей.

Подальша лінія дослідження буде присвячена обґрунтуванню ефективної моделі управління кадровою політикою підприємства.

Література:

1. Armstrong M. and Baron A. (1998) Performance Management: The new realities. London : CIPD, 2007. 780 p.
2. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional intelligence meet traditional standard for an intelligence. *Intelligence*. 2009. 298 p.
3. Mintzberg Henry. *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html> (дата звернення: 15.09.2023).
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 20.09.2023).
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
6. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2020. 308 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента / пер с англ. 1992. 423 с.
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
10. Савченко В.І. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 345 с.
11. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Професіонал, 2015. 366 с.
12. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 2019. 180 с.
13. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

References:

1. Armstrong M. and Baron A. (1998) Performance Management: The new realities. London: CIPD, 2007, 780 p.
2. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. (2009) Emotional intelligence meet traditional standard for an intelligence. *Intelligence*, 298 p.
3. Mintzberg, Henry (1998) *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. Available at: <https://www.management.com.ua/strategy/str341.html>
4. Balabanova L. V., Sardak O. V. *Upravlinnia personalom*. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
5. Vynohradskyi M. D., Vynohradska A. M., Shkanova O. M. (2019) *Upravlinnia personalom*: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 502 p.
6. Hetman O. O., Shapoval V. M. (2018) *Ekonomika pidpriemstva*: navch. posib. 2-he vydannia. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 488 p.
7. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. (2020) *Upravlinnia personalom*: navch. posib. 2 vyd., pereroblene i dopovnene. Kyiv: "Kondor", 308 p.
8. Meskon M. Kh., Albert M., Khedoury F. (1992) *Osnovy menedzhmenta* / per s anhl. 423 p.
9. Mykhailova L. I. (2017) *Upravlinnia personalom*: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 248 p.
10. Savchenko V. I. (2018) *Upravlinnia rozvytkom personalu*: navch. posibn. 2-e yzd., pererob. y dop. Kyiv: KNEU, 345 p.
11. Savelieva V. S., Yeskov O. L. (2015) *Upravlinnia personalom*: navch. posibn. 2-e vyd., pererob. y dop. Kyiv: Profesional, 366 p.
12. Stets V. A., Stets I. I., Kostyuchuk M. Iu. (2019) *Menedzhment personalu*: navch. posib. dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei. Ternopil: Lileia, 180 p.
13. Khmil F. I. (2006) *Upravlinnia personalom*: pidruchnyk dlia studentiv vyshchychkh navchalnykh zakladiv. Kyiv: Akademvydav, 488 p.