

УДК 338.24

Кобрусєва Євгенія Анатоліївна

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного і
кримінального права юридичного факультету*

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Кобрусєва Евгения Анатольевна

*кандидат юридических наук, доцент,
доцент кафедры административного и
криминального права юридического факультета*

Днепроvский национальный университет имени Олєся Гончара

Kobrusieva Yevheniia

*PhD in Juridical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of
Administrative and Criminal Law
Oles Honchar Dnipro National University*

ORCID: 0000-0002-4225-9657

Иванов Роман Вячеславович

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедрою економічної кібернетики
економічного факультету*

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Иванов Роман Вячеславович

*доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономической кибернетики
экономического факультета*

Днепроvский национальный университет имени Олєся Гончара

Ivanov Roman

Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor,

Head of Department of Economic Cybernetics

Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: 0000-0003-2086-5004

**ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕНОСТІ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ ВЗАИМОСОГЛАСОВАНИЯ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**PROBLEMATIC ISSUES OF MUTUAL AGREEMENT OF HR POLICY
AND ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**

Анотація. В статті визначено поняття та особливості кадрової політики підприємств, досліджено роль кадрової політики у формуванні стратегії. Проаналізовано визначення кадрової політики, надане різними авторами та на їх основі сформовано власне визначення, найбільш універсальне з точки зору стратегічного розвитку підприємства. Також досліджено роль кадрової політики у формуванні стратегії розвитку. Проведено аналіз особливостей взаємоузгодження кадрової політики та стратегії підприємства. В якості практичних аспектів було проведено дослідження кадрової політики туристичного підприємства ТОВ «Тайс». Виокремлено роль професійної етики в розвитку підприємства, оцінено кодекс ділової етики на туристичному підприємстві. Виявлено існуючий стан кадрової політики, виокремлено недоліки та запропоновано напрямки удосконалення.

Ключові слова: *кадрова політика, управління персоналом, стратегія підприємства*

Аннотация. В статье определено понятие и особенности кадровой политики предприятий, исследована роль кадровой политики в формировании стратегии. Проанализированы определения кадровой политики, предоставленные различными авторами и на их основе сформировано собственное определение, наиболее универсальное с точки зрения стратегического развития предприятия. Также исследована роль кадровой политики в формировании стратегии развития. Проведен анализ особенностей взаимосогласования кадровой политики и стратегии предприятия. В качестве практических аспектов было проведено исследование кадровой политики туристического предприятия ООО «Тайс». Выделена роль профессиональной этики в развитии предприятия, оценен кодекс деловой этики на туристическом предприятии. Выявлено существующее положение кадровой политики, выделены недостатки и предложены направления совершенствования.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, стратегия предприятия

Summary. The article defines the concept and features of the personnel policy of enterprises. The definitions of personnel policy provided by various authors are analyzed and on their basis the most universal in terms of the strategic development of the enterprise is formed. The role of personnel policy in the formation of a development strategy has also been studied. The analysis of the peculiarities of interconnection of personnel policy and enterprise strategy is carried out. As a practical aspect, a study of the personnel policy of the tourist company "Tays" was carried out. The role of professional ethics in the development of an enterprise is highlighted, the code of business ethics at a tourism enterprise is evaluated. The current position of personnel policy is revealed, shortcomings are highlighted and directions of improvement are proposed.

Key words: *personnel policy, personnel management, enterprise strategy*

Постановка проблеми. Наростання гуманістичних тенденцій в теорії і практиці господарювання в центр уваги ставить здатність економіки до ефективних якісних перетворень. Необхідною умовою і об'єктивною необхідністю таких перетворень є формування нової системи управління, а також розробка і впровадження нових підходів до побудови моделей мотивації праці, які б враховували структурні зміни внутрішньої будови організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні питання управління персоналом розглядаються в роботах психологів, соціологів, економістів, управлінців. Значний внесок у вивчення проблем кадрової політики зробили Л. Брентано, Т. Веблен, М. Вебер, Д. Врум, М. Туган-Барановський та ін. Серед сучасних дослідників цього питання можна виділити О. Анісімова [2], О. Альохіна [1], А. Бачуріна [3], Р. Гутгарц [9], Е. Добролюбов [10], Т. Філіппова [21] та багато інших. Чи мало науковців, серед яких І. Ансофф, Г. Армстронг, О. Віханський [6], В. Вонг, Ф. Котлер, М. Портер, А. Стрікленд, Дж. Сондерс, А. Томпсон, А. Фоміна та інші, розглядало поняття стратегічного управління. Питанням кадрової політики на підприємстві у контексті його стратегічного розвитку та функціонування в умовах динамічного бізнес-середовища присвячені дослідження Н. Волкової, В. Вороніної, В. Гордієнко, В. Готри, Ж. Красноштан, Г. Капінос [15], І. Костюк, Т. Теличко та ін.. Незважаючи на серйозний внесок цих вчених і ступінь опрацьованості теми, гострота і актуальність проблеми вимагають подальшої систематизації, поглибленого аналізу, переосмислення традиційних концепцій і розробки сучасних методик. Це і визначає необхідність формування нових підходів до побудови моделей управління персоналом в сучасних умовах та зумовлює актуальність теми дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення особливостей кадрової політики сучасного підприємства та її взаємоузгодження зі стратегією його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Можна погодитись з тим, що кадрова політика формується сукупністю принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання. А її реалізація є однією з складових процесу управління підприємством.

У літературі і практиці можна знайти різні підходи до класифікації функцій управління, які місцями є прямо протилежними. Існують різні варіанти систематизації (переліків), причому одні і ті ж функції іменуються неоднаково. Адже вкрай непросто виділити систему управлінських функцій по соціальну сутність держави, її цілей і завдань.

Одним з перших дослідників, хто спробував систематизувати управлінські функції, був французький інженер і вчений Анрі Файоль (1841-1925). В основі впровадженої їм системи управління лежала адміністративна доктрина, яка визначала суть адміністративних функцій і їх призначення.

Взявши за критерій класифікації процесуальний підхід, А. Файоль виділяє п'ять основних функцій управління, які він називав адмініструванням: передбачення, організація, розпорядження, координація і контроль. Дослідник вказує, що ці функції характерні не тільки для виробничого сектора, але і для політичних, військових та інших організаційних структур. Запропонований Файолем класичний підхід сучасні дослідники управління вважають істотним підставою класифікації управлінських функцій. При цьому один з провідних американських вчених в галузі управління Г. Кунц запропонував класифікацію з п'яти

функцій: планування, організація, робота з кадрами, керівництво і лідерство, контроль [6].

Сучасне підприємство, як соціально-економічну і виробничу систему, що надає руху персонал, є найважливішим чинником його розвитку на сучасному етапі ринкових відносин. Тому дуже важливо побудувати ефективну систему управління цим найважливішим ресурсом на основі окремих напрямків досліджень теорії і практики менеджменту.

Варто почати з визначення сутності економічної категорії «персонал». Так, О. Анісімов [2] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація». На думку О. Альохіна [1], персонал - це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку і мають досвід практичної діяльності».

В дослідженнях А. Бачуріна [3] персонал визначається як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці і т.п.) факторів».

А. Радугин [5] пропонує вважати персоналом «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Як бачимо, наведені вище визначення різняться тільки авторським розумінням того, які саме працівників слід віднести до категорії «персонал». На нашу думку, слід погодитись з визначення А. Володіна, та «відносити до категорії «персонал» кожного працівника, який є елементом підприємства як функціонуючої системи незалежно від форми його взаємодії з нею».

Управління персоналом, на думку О. Виханського [6], є «частиною функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму

організації». «Сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для вирішення поставлених завдань», визначає управління персоналом Е. Добролюбов [10]. Т. Філіппова під управлінням персоналом розуміє «діяльність, яка виконується на підприємствах і сприяє максимально доцільному використанню людей для виконання організаційних і особистих цілей» [21]. Р. Гутгарц розглядає управління персоналом як «постійний процес, спрямований на забезпечення зміни мотивації людей в рамках цілей підприємства, для отримання максимальної віддачі від їх діяльності» [9].

Слід відзначити, що протягом останніх десятиліть більшість дослідників звертають свою увагу в основному на напрямки маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом. Об'єктом системи управління персоналом у цьому випадку виступає, у першу чергу, трудовий колектив підприємства, а суб'єкт системи управління персоналом підприємства формується [7]:

- функціональним апаратом, який керує процесами підготовки, прийому, адаптації, переміщення працівників;
- лінійним управлінським персоналом, який здійснює керівництво підлеглими підрозділами та колективами;
- працівниками, профспілковою та іншими громадськими організаціями, які виконують ряд функцій по згуртуванню колективу, його вихованню, розвитку творчої активності його членів;
- неформальними лідерами, які є у колективі.

Узагальнюючи, можна зупинитись на тому, що управління персоналом є «процес реалізації функцій менеджменту» [18]. Адже головною метою управління персоналом є розв'язування задач в процесі досягнення цілей функціонування підприємства, для якого система

управління персоналом є, у свою чергу, підсистемою системи управління підприємством в цілому.

Однією з таких задач є розробка та реалізація стратегій розвитку підприємства. Адже, як відзначається в роботах [4,15], ефективна кадрова політика характеризується:

- зв'язком із стратегією розвитку підприємства, що являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії;
- достатньою гнучкістю, адже має володіти властивостями як стабільності, так і динамічності;
- економічною обґрунтованістю, тобто забезпечуватись реальними фінансовими можливостями підприємства;
- можливістю забезпечення індивідуального підходу до працівників;
- формуванням умов максимального використання персоналом свого потенціалу при виконанні поставлених перед ним завдань.

Проблемні питання, які виникають при формуванні кадрової політики щодо забезпечення ефективної кадрової політики, їх наслідки та можливі шляхи вирішення наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Проблемні питання, які виникають при формуванні ефективної кадрової політики

Класифікація проблеми	Причини виникнення проблеми	Наслідки проблеми	Усунення проблеми
Відсутність кваліфікованих працівників	Недосконала система підбору та підготовки кадрів	Низька якість виконуваних робіт	Формування механізму реалізації кадрової політики, який являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та
Висока плинність кадрів на підприємстві	Незадоволеність існуючою заробітною платою, неповажне ставлення з боку керівництва, відсутність можливості самореалізовуватися та самостверджуватися, відсутність умов для відпочинку, слабка	Необхідність частих коригуючих дій	

	система стимулювання та мотивації тощо		інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі
Проблема організації відбору та найму персоналу	Зумовлена перенасиченістю ринку праці робочою силою	Низька якість виконуваних робіт	

Джерело: розроблено на основі [15]

Причина виникнення ще однієї проблеми кадрової політики полягає у тому, що формування кадрової політики здійснюється під впливом ендогенних та екзогенних факторів, що змушує керівництво розробляти кадрову політику, що володіє адаптивними властивостями, здатними забезпечувати як стійкість системи управління персоналом, так і стійкість розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумувавши вище викладене, можна зробити висновок, що з одного боку кадрова політика підприємства є складовою стратегії його розвитку, яка має враховувати кадровий потенціал та можливості розвитку персоналу, а з іншого боку кадрова політика формується згідно затвердженої стратегії розвитку підприємства, що відображає їх взаємодоповнюваність.

Кадрова політика має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки створенню, розвитку та стимулюванню кадрового потенціалу, як запоруки є головною продуктивної та результативної діяльності підприємства загалом.

При цьому при формуванні кадрової політики слід враховувати низку вимог, особливостей, факторів впливу екзогенного та ендогенного середовища підприємства.

Напрямок подальшого дослідження може бути розробка практичних положень взаємоузгодження кадрової політики і стратегії

розвитку підприємства з урахуванням галузевих особливостей його діяльності та конкретних напрямків розвитку.

Література

1. Альохін О.Е. Стимулювання розвитку працівників організації / О.Є. Альохіна // Управління персоналом. 2018. № 1. С. 50-52.
2. Анісімов О.С. Методологічна версія категоріального апарату психології / О.С. Анісімов. Новгород: 2017. 334 с.
3. Бачурін А.А. Підвищення ролі економічних методів управління / А. Бачурін // Економіст. 2018. № 4. С. 28-31.
4. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства/ С.М. Васи́лига// Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.
5. Радугин А.А. Введення в менеджмент: соціологія організацій та управління / А.А. Радугин, К.А. Радугин. Воронеж: 2018. 86 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес/ О.С. Виханский, А.І. Наумов. М.: Изд-во МГУ, 2009. 416 с.
7. Володін А. Що спонукає нас працювати: Теорія мотивації праці / А. Володін, М. Назарук // Банківські технології. 2018. №10. С. 29-31.
8. Гаврилиця О. Платити чи не платити?: Ось в чому питання номер один роботи з персоналом / О. Гаврилиця // Служба кадрів. 2018. № 5. С. 33-36.
9. Гутгарц Р.Д. Еволюція підходів до проблеми управління кадрами підприємства / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в Росії і за кордоном. 2017. №5.
10. Добролюбов Е.А. Система матеріального і нематеріального стимулювання (мотивації) персоналу / Е.А. Добролюбов // Банківські технології. 2018. № 3. С. 41-44.
11. Драчева Е.Л. Менеджмент / Е.Л. Драчева. М.: Изд. центр «Академія», 2017.

12. Друкер П.Ф. Завдання менеджменту в ХХІ столітті / П.Ф. Друкер. М .: Видавничий дім «Вільямс», 2010. 272 с.
13. Дряхлов Н.І. Ефективність діяльності співробітників та оплата їхньої праці на Заході / Н.І. Дряхлов, Е. Купріянов // СОЦІС: Соціологічні дослідження 2018. № 12. С. 87-92.
14. Журавльова А.В. Кадрова політика: поняття, види, принципи і етапи формування / А.В. Журавльова, О.Н. Коркешко // Теорія і практика сучасної науки. 2017. № 2 (20). С. 264-269.
15. Капінос Г.І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки / Г. І. Капінос, І. В. Костюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 52-56.
16. Кондратьєва Е.А. Зміст, завдання та методики формування кадрової політики підприємства / Е.А. Кондратьєва // Соціально-економічні явища і процеси. 2014. Т.9. №7. С. 38-44.
17. Коновалов П.К. Підходи до формування кадрової політики / П.К. Коновалов, З.В. Якуніна // Актуальні проблеми гуманітарних та природничих наук. 2017. № 5-5. С. 113-115.
18. Луньова О.Р. Удосконалення кадрової політики та програми адаптації персоналу // Наука через призму часу. 2018. № 1 (10). С. 89- 91.
19. Плеханов А.Г. Управління персоналом: навчальний посібник / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. Самара: Самарський державний архітектурно-будівельний університет, 2016. 184с.
20. Ушакова Ю.В. Тенденції кадрової політики: виклики і сучасність / Ю.В. Ушакова, Е.В. Карпова // Вісник Воронежського інституту високих технологій. 2017. № 1 (20). С. 73-75.

21. Філіппова Т.А. Сутність і завдання кадрової політики і кадрової стратегії підприємства / Т.А. Філіппова, Г.С. Фролова // Гуманітарні наукові дослідження. 2016. № 12.

References

1. Alekhin O.E. Stimulating the development of employees of the organization / O.E. Alekhine // Personnel Management. 2018. No. 1. PP. 50-52.
2. Anisimov O.S. Methodological version of the categorical apparatus of psychology / O.S. Anisimov. Novgorod: 2017. 334 p.
3. Bachurin A.A. Increasing the role of economic management methods / A. Bachurin // Economist. 2018. No. 4. PP. 28-31.
4. Vasylyga S.M. The concept of enterprise development strategy / S.M. Vasylyha // Economy and State. 2020. № 1. PP. 121-125.
5. Introduction to Management: Sociology of Organizations and Management; A.A. Radugin, K. A. Radugin. Voronezh: 2018 . 86 p.
6. Vikhansky O.S., Naumov A.I. Management: person, strategy, organization, process: Textbook. M .: Publishing house of Moscow State University, 2009 416 p.
7. Volodin A. What motivates us to work: The theory of labor motivation / A. Volodin, M. Nazaruk // Banking technologies. 2018. №10.PP. 29-31.
8. Gavrilitza O. To pay or not to pay ?: That is the number one question of work with personnel / O. Gavrilitza // Personnel Service. 2018. No. 5. PP. 33-36.
9. Guttharz R.D. Evolution of approaches to the problem of personnel management at an enterprise / R.D. Gutgartz // Management in Russia and abroad. 2017. No. 5.
10. Dobrolyubov E.A. The system of material and non-material incentives (motivation) of personnel / E.A. Dobrolyubov // Banking technologies. 2018. No. 3. PP. 41-44.

11. Dracheva E.L. Management: Textbook. manual for stud. institutions of environments. prof. education. 3rd ed., Erased. M.: Ed. center "Academy", 2017.
12. Drucker P.F. Management tasks in the XXI century / Per. from English: Uch. pos. M.: Publishing house "Williams", 2010. 272 p.
13. Dryakhlov N.I. Efficiency of employees and their remuneration in the West / N.I. Dryakhlov, E. Kupriyanov // SOTSIS: Sociological Research. 2018. No. 12. PP. 87-92.
14. Zhuravleva A.V., Korkeshko O.N. Personnel policy: concept, types, principles and stages of formation // Theory and practice of modern science. 2017. No. 2 (20). PP. 264-269.
15. Kapinos G.I. Peculiarities of formation and realization of effective personnel policy of domestic enterprises in modern conditions of market economy development / G.I. Kapinos, I.V. Kostyuk // Visnyk of Khmelnytsky National University. Economic sciences. 2019. №2. PP. 52-56.
16. Kondrat'eva E.A. Content, tasks and methods of forming the personnel policy of the enterprise // Socio-economic phenomena and processes. 2014. T.9. No. 7. PP. 38-44.
17. Konovalov P.K., Yakunina Z.V. Approaches to the formation of personnel policy // Actual problems of the humanities and natural sciences. 2017. No. 5-5. PP. 113-115.
18. Luneva E.R. Improvement of personnel policy and personnel adaptation program // Science through the prism of time. 2018. No. 1(10). PP. 89-91.
19. Plekhanov A.G. Personnel management: a tutorial / A.G. Plekhanov, V.A. Plekhanov. Samara: Samara State University of Architecture and Civil Engineering, 2016. 184 p.
20. Ushakova Yu.V., Karpova E.V. Trends in personnel policy: challenges and modernity // Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies. 2017. No. 1(20). PP. 73-75.

21. Filippova T.A., Frolova G.S. The essence and tasks of personnel policy and personnel strategy of the enterprise // Humanitarian research. 2016. No. 12.