

УДК 33.331.522

**Стільник В.В.***кандидат економічних наук,  
асистент кафедри менеджменту та маркетингу  
Миколаївського національного аграрного університету***Зінгасва Н.Є.***асистент кафедри менеджменту та маркетингу  
Миколаївського національного аграрного університету***Патлах В.С.***магістр  
Миколаївського національного аграрного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛЕЖНО ВІД СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто поняття кадрової політики та її складників. Визначено значення кадрової політики у сфері управління персоналом. Виокремлено особливості ведення кадрової політики залежно від сфер діяльності. Проведено аналіз попиту і пропозиції робочої сили у різних сферах діяльності. Виявлені проблеми та помилки ведення кадрової політики та запропоновано шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** кадрова політика, управління персоналом, економіка праці, сфера діяльності, попит, пропозиція.

### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено понятие кадровой политики и ее составляющих. Определено значение кадровой политики в сфере управления персоналом. Выделены особенности ведения кадровой политики в зависимости от сфер деятельности. Проведен анализ спроса и предложения рабочей силы в разных сферах деятельности. Выявлены проблемы и ошибки ведения кадровой политики и предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** кадровая политика, управление персоналом, экономика труда, сфера деятельности, спрос, предложение.

### ANNOTATION

This article discusses the concept of personnel policy and its components. Defined value personnel policy in the field of personnel management. Highlighted the peculiarities of personnel policies of depending on the spheres of activity. The analysis of demand and supply of labor in different spheres of activity is carried out. Discovered problems and errors of personnel policy and was proposed their solutions.

**Key words:** personnel policy, personnel management, labor economics, sphere of activity, demand, supply.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації, які характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю та підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, управління персоналом на підприємстві стає єдиним реально можливим стратегічним фактором. Тобто персонал підприємства являє собою один із ресурсів фірми, яким потрібно грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти, а витрати потрібно скоротити. У зв'язку з цим виникає потреба в ефективній кадровій політиці, яка не лише забезпечує підприємство якісно та кількісно необхідними працівниками, а й впливає на результативність методів і механізмів управління ними. Це зумовлює актуальність і важливість досліджуваної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У статті розглянуто роботи науковців, які вивчали кадрову політику та її ведення на підпри-

ємстві, таких як А.Л. Гапоненко, яка розглядала кадрову політику як компонент управління персоналом, Є.Ю. Пряжнікова, яка визначила види кадрової політики та типи, на які поділяється кадрова політика, О.С. Іванілов, що розробив низку чинників, якими визначається кадрова політика, Н.Є. Кудла, що розглядав особливості кадрової політики залежно від сфери діяльності підприємства.

**Постановка завдання.** Кадрова політика є дуже важливим складником управління персоналом на будь-якому підприємстві. Проте необхідно відзначити, що питання, пов'язані з визначенням специфіки кадрової політики як складника управління персоналом в умовах мінливого конкурентного середовища, залишаються недостатньо дослідженими. Тому метою роботи є визначення особливостей кадрової політики як складника управління персоналом на підприємствах з різними напрямками діяльності, оцінка стану ринку праці, визначення збалансованості попиту та пропозиції на ринку праці в різних сферах діяльності підприємства та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності кадрової політики в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Євроінтеграційні процеси, складний кризовий період в Україні значно впливають і на ринок праці. Виникають проблеми зайнятості, регулювання попиту і пропозиції робочої сили з боку держави, недосконалості механізму соціального захисту звільнених працівників. У зв'язку з цим зростає безробіття, збільшується тіньова економіка та виникають проблеми з офіційним працевлаштуванням. Постійний ризик втрати роботи приводить до байдужого ставлення робітників до своєї роботи, що значно знижує ефективність роботи підприємства. Управління персоналом являє собою професійну діяльність, спрямовану на максимально ефективну роботу працівників в організації. Вона включає в себе планування потреби в трудових ресурсах, підбір і розстановку кадрів, організацію праці, а також заходи щодо стимулювання праці з урахуванням мотивації працівників [1]. Одним з інструментів забезпечення функціональної роботи управління

персоналом є кадрова політика. Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровими службами. Кадрова політика має за головну мету забезпечення тепер та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації [2].

Для подальшого аналізу кадрової політики на вітчизняних підприємствах розглянемо її класифікацію.

За рівнем усвідомлення норм і правил, прийнятих в організації, можливо виокремити такі типи, як:

1) пасивна кадрова політика (немає чіткої кадрової програми, робота в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації);

2) реактивна кадрова політика (немає середньострокового прогнозування, хоча є програми контролю і діагностики конфліктних ситуацій, тобто програми короткострокового прогнозування);

3) превентивна кадрова політика (кадрова політика будується на обґрунтованих прогнозах розвитку ситуації; є програми короткострокового та середньострокового прогнозування, але немає програм цільового планування);

4) активна кадрова політика, заснована на короткострокових, середньострокових і довгострокових цільових програмах (можливі різні варіанти прогнозу: раціональна кадрова політика, заснована на якісному і кількісному аналізі ситуації; опора на програму кадрової політики з конкретними варіантами її реалізації);

5) авантюристична кадрова політика (немає обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації; програма роботи з персоналом будується на емоціях і «здоровому глузді»).

Щодо адаптації, навчання, просування, мотивації та впровадження інновацій можливе виокремлення таких типів, як:

1) орієнтація на власний персонал (закрита кадрова політика, за якої співробітнику необхідно пройти всі ієрархічні рівні службового зростання – заслужити довіру);

2) орієнтація на зовнішній персонал (відкрита кадрова політика, за якої новий співробітник може прийти в організацію і зайняти там будь-яку посаду залежно від кваліфікації і досвіду роботи) [3].

На більшості підприємств України використовується пасивна кадрова політика, керівники не бачать важливості у роботі з персоналом. Хоча позитивним моментом є те, що підприємства зацікавлені у нових кваліфікованих працівниках, тобто мають відкриту кадрову політику.

Основні різновиди кадрової політики: політика добору кадрів, яка спрямована на покращення умов праці; політика профнавчання, що дає змогу підвищити рівень кваліфікації робітників; політика оплати праці, яка гарантує заробітну плату працівникам та мотивацію у вигляді премій; політика формування кадрових

процедур, що розробляє набір та поповнення кадрів; політика соціальних відносин, що підтримує працівників.

Кадрова політика, як правило, здійснюється після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Структурний аналіз персоналу ґрунтується на врахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу працівників, співвідношення працівників за статтю.

Кадрова політика не залежить від форм власності або розміру підприємства, але у різних сферах діяльності вона має свої особливості. Кожна сфера діяльності особлива, має різні цілі, тому робота з персоналом також має деякі структурні особливості, що вирізняє її з поміж інших галузей. Розглянемо більш детально кадрову політику в різних сферах діяльності.

Кадрова політика аграрних підприємств залежить від трудових ресурсів. Адже ефективність аграрного виробництва, конкурентоспроможність продукції на ринках залежать від рівня розвитку кадрового потенціалу. Формування високопрофесійного, стабільного та оптимального збалансованого апарату управління виступає стратегічним завданням кадрової політики аграрних підприємств. Головною особливістю аграрних підприємств є потреба в сезонних працівниках для забезпечення стабільної роботи. Для вирішення цього питання кадровий відділ використовує кадрове планування, що є системою комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дає змогу забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Якщо розглядати кадрову політику комерційного банку, то важливим елементом її стійкості є створення умов для формування команди з єдиною корпоративною культурою, що є елементом кадрової політики. Сучасні банки, як правило, не формують свій колектив тільки з досвідчених працівників зі спеціальною освітою. По-перше, такі працівники потребують високої заробітної платні, по-друге, гострої необхідності у формуванні такого колективу немає.

До основних напрямів кадрової політики банку можна віднести розвиток корпоративної культури банку, її розуміння і прийняття на всіх рівнях організації, безперервне підвищення кваліфікації персоналу до рівня світових стандартів шляхом використання сучасних форм і методів навчання; забезпечення структурних підрозділів банку найбільш підготовленим, висококваліфікованим персоналом; досягнення оптимальної чисельності і структури трудових ресурсів; забезпечення соціальної захищеності співробітників; підвищення рівня

добробуту співробітників; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах підрозділів банку [4]. Отже, головною особливістю кадрової системи банків є корпоративна культура, яка забезпечує якісну роботу та зближення колективу.

Щодо туристичних підприємств кадрова політика повинна бути побудована на основі навчання та тренінгів. Персонал повинен бути пристосований до мінливої інтенсивності попиту на туристичні послуги, щоб уникнути очікування клієнтів на обслуговування і реалізацію послуги. За умови сезонного попиту керівники туристичних підприємств повинні мати змогу еластичної організації колективу, а працівники – володіти значними вміннями, які не обмежуються кількома функціями. Завдяки навчальним програмам працівники дізнаються не лише про мистецтво надання послуг, а й про історію фірми, її продукти, політику та характерні ознаки ринку й конкурентів. На міжнародному ринку праці загальноприйнятим є систематичне проходження курсів, які дають змогу отримати додаткові вміння та навички [5].

Будівельні компанії є одними з найбільш змістовних і масштабних, виходячи з кількості залучених у виробничий процес людей.

Особливості управління персоналом: оцінка економічної ефективності прийнятих організаційно-технічних та управлінських рішень ускладнюється значною тривалістю реалізації будівельних проєктів; кваліфікація персоналу; велика кількість учасників у поєднанні зі складним процесом організації документообігу, наслідком чого є складність визначення суб'єкта та рівня відповідальності за неоднозначні або помилкові рішення; територіальна роз'єднаність адміністрації будівельного підприємства та виробництва; різноманітність виконуваних видів будівельних робіт [5].

Як видно з характеристик деяких галузей, кадрова політика будь-якого підприємства спрямована на роботу з персоналом, але залежно від напрямку діяльності в різних галузях вона має один або декілька більш виражених напрямів. Хоча компонентами формування та структурою не відрізняється.

Кадрова політика вітчизняних підприємств є неадекватною, а на малих підприємствах вона зовсім відсутня. Факторами, що визначають неефективність кадрової політики, є наявність недостатньо чіткої кадрової стратегії організації; фокусування кадрової стратегії на поточний стан організації без урахуван-

ня перспективних змін у її роботі; неможливість підприємств підвищити свою конкурентоспроможність; недостатня увага керівництва підприємств до управлінських здібностей керівників середньої ланки управління. Перераховані недоліки пояснюються тим, що більшість керівників нехтують створенням кадрової політики, мотивуючи це малими розмірами підприємства. Нехтування кадровою політикою приводить до зниження ефективності роботи персоналу, а це впливає на збільшення плинності кадрів та якість роботи всього підприємства. Особливо це проявляється на аграрних підприємствах, оскільки більшість працівників є сезонними, тому керівники вважають недоцільним створення кадрової політики.

Формування персоналу починається з ринку праці, який дає можливість розрахувати попит та пропозицію. Головне – визначити кваліфікацію персоналу. Проаналізуємо сучасний стан ринку праці (рис. 1).

Аналізуючи рис. 1, треба зазначити, що кількість безробітних в Україні станом на 2016 рік зменшилася на 30% порівняно з 2014 роком. Також позитивним фактором є збільшення потреби у працівниках на 15% порівняно з минулими роками. Що стосується навантаження, то цей показник має позитивну тенденцію, а саме показує зменшення у 2016 році майже на 40% порівняно з останніми роками. При цьому на одне робоче місце припадає 10 безробітних, що зумовлено кризою в країні, як наслідок, відбувається скорочення робочих місць, закриття підприємств.

На рисунку 2 представлена структура зайнятого населення за різними сферами діяльності.

Аналізуючи структуру зайнятого населення в 2016 році за сферами діяльності, необхідно зазначити, що найбільше працівників задіяні в оптовій та роздрібній торгівлі та ремонті ав-

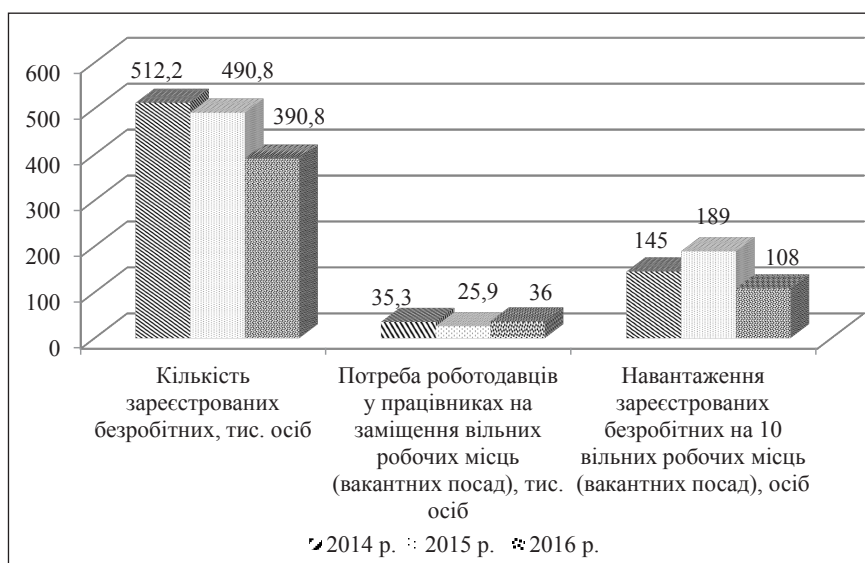


Рис. 1. Попит та пропозиція робочої сили за 2014–2016 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних служби Статистики України [6]



Рис. 2. Структура зайнятого населення України в 2016 році за різними сферами діяльності

Джерело: побудовано автором на основі даних служби Статистики України [6]

тотранспортних засобів і мотоциклів – 21,6%. Сфера торгівлі в Україні приваблює можливістю швидко заробити, але спостерігається тенденція збільшення працівників без офіційного працевлаштування. На другому місці – сільське, лісове та рибне господарство (питома вага становить майже 17,6%); промисловість – 15,3%; освіта – 8,9%; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 6,3%; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 6,1%; державне управління й оборона та обов'язкове соціальне страхування – 6%; питома вага в інших сферах діяльності становить менше 5%. Найбільше працівників зайнято у сфері торгівлі, це пов'язано з тим, що в Україні ця сфера найбільш популярна серед працівників. Це дає можливість швидко заробити, при цьому більшість працівників працюють без офіційного працевлаштування.

Ринок праці є одним з інструментів для кадрової політики, тому що на основі даних попиту та пропозиції можна розробити план щодо

поповнення працівників, визначення найбільш кваліфікованих працівників.

**Висновки.** Процес глобалізації, досвід закордонних фірм та поява можливості виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок все частіше привертає увагу сучасних керівників до важливості кадрової політики. Головним завданням її є робота з персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб організації. Ця політика повинна відповідати особливостям сфери діяльності підприємства, вимогам чинного трудового законодавства та стану ринку праці в регіоні. На жаль, на ринку праці спостерігається певний дисбаланс: вивільняються спеціалісти в одних галузях праці, тоді як в інших галузях їх не вистачає; постійно відбувається старіння робочої сили; зростає кількість працівників, які здобули освіту багато років тому і компетенція яких не відповідає новим вимогам передових технологій. Підготовка кваліфікованого персоналу, що відповідає сучасним стандартам, є витратною, але успіх працівників та їх розвиток збільшить продуктивність праці та підвищить конкурентоспроможність підприємства загалом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Гапоненко А.Л. Теорія управління [Електронний ресурс] : навч. посібник / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельєва. – М. : Юрайт, 2015. – 342 с. – Електрон. текст дані. – Режим доступу : <https://www.biblio-online.ru/book/73B4AA54-D1BB-4726-9E80-3FA5D3B8785D>. – Дата останнього доступу : 07.12.2017. – Назва з екрану.
- Іванілов О.С. Економіка підприємства [Електронний ресурс] : підручник / О.С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с. – Електрон. текст дані. – Режим доступу : [http://m.pidruchniki.com/ekonomika/ekonomika\\_pidpriyemstva\\_-\\_ivanilov\\_os](http://m.pidruchniki.com/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva_-_ivanilov_os). – Дата останнього доступу : 08.12.2017. – Назва з екрану.
- Пряжников Н.С. Психологія праці [Електронний ресурс] : навч. посібник / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – М. : Академія, 2001. – 350 с. – Електрон. текст дані. – Режим доступу : <https://www.psyoffice.ru/page,45,3750-prjazhnikov-n.s.-prjazhnikova-e.ju.-psikhologija.html>. Дата останнього доступу : 08.12.2017. – Назва з екрану.
- Формування кадрової політики комерційного банку [Електронний ресурс] : електронний журнал Manager Help

- (Управління і менеджмент), 2013. Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.managerhelp.org/hoks-1374-1.html>. Дата останнього доступу : 09.12.2017. – Назва з екрану.
5. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н.Є. Кудла. – К. : Знання. 2011. – 351 с. Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/599-marketing-turistichnih-poslug-kudla-n.html>. Дата останнього доступу : 05.12.2017. – Назва з екрану.
  6. Служба статистики України [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт / Служба статистики України. – К. : Служба статистики, 1919. – Веб-сайт. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> – Мова укр., англ. – Дата останнього доступу : 09.12.2017. – Назва з екрану.

## REFERENCES:

1. Haponenko A.L. (2015), *Teoriia upravlinnia* [Management theory], Yurait, Minsk, Russia.
2. Ivanilov O.S. (2009), *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
3. Priazhnykov N.S. (2001), *Psykholohiia pratsi* [Psychology of labor], Academy, Moscow, Russia.
4. Electronic journal (2013), "Formation of personnel policy of a commercial bank", available at: <http://www.managerhelp.org/hoks-1374-1.html>, (Accessed 09 December 2017).
5. Kudla N. Ie. *Marketynh turystychnykh posluh* [Marketing of tourist services], Knowledge, Kyiv, Ukraine.
6. Official site of service statistics of Ukraine (2017), "Service statistics of Ukraine", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>, (Accessed 09 December 2017).

**Stilnyk V.V.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Assistant Lecturer at Department of Management and Marketing,  
Mykolayiv National Agrarian University*

**Zinhaieva N.Ye.**

*Assistant Lecturer at Department of Management and Marketing,  
Mykolayiv National Agrarian University*

**Patlakh V.S.**

*Graduate Student,  
Mykolayiv National Agrarian University*

## FEATURES OF PERSONNEL POLICY DEPENDING ON THE AREA OF ENTERPRISE

In terms of globalization characterized by uncertainty, riskiness, dynamism, and increasing the intensity of the competition, personnel management at the enterprise becomes the only truly possible strategic factor. In connection with this, there is a need for an effective personnel policy that provides the enterprise not only with the qualitatively and quantitatively necessary employees but also influences the effectiveness of methods and mechanisms for managing them.

The majority of Ukrainian enterprises use passive personnel policy, which is characterized by the lack of a clear personnel program of action, personnel work is to eliminate negative consequences. Although the positive point is that businesses are interested in new skilled workers, that is, they have an open personnel policy.

Personnel policy does not depend on the ownership or size of the enterprise, but it has its own peculiarities in different spheres of activity. For example, the personnel policy of agrarian enterprises depends on labour resources, and especially on seasonal workers. To solve this issue, the personnel department uses personnel planning, which allows: to ensure personnel organization in accordance with the number and requirements of workplaces; to pick up such people who could solve assigned tasks in the current and future periods; to provide a high level of qualification of employees; to ensure active participation of employees in the management of the organization.

The main directions of the personnel policy of the bank include: development of corporate culture of the bank; provision of structural subdivisions of the bank by the most trained, highly skilled personnel; achieve optimal number and structure of labour resources; provision of social security of employees; increase of employees' welfare; providing a favourable social and psychological climate in teams of banking units.

In the case of tourism enterprises, personnel policy should be built on the basis of education and training. Personnel should be adapted to the varying intensity of demand for travel services in such a way as to avoid customers' waiting for servicing and service implementation.

Construction companies are one of the most meaningful and large-scale, based on the number of people involved in the production process. Peculiarities of personnel management: estimation of economic efficiency of organizational, technical, and managerial decisions made is complicated by considerable duration of realization of building projects; personnel qualification; a large number of participants, combined with a complex process of document organization, the consequence of which is the complexity of the definition of the subject and the level of responsibility for ambiguous or false decisions; territorial division of the administration of the construction company and production; variety of executed types of construction works.

The personnel policy of domestic enterprises is not perfect, and at small enterprises, it is completely absent. But the experience of foreign firms and the emergence of the possibility of domestic enterprises' entrance to international market attract the attention of modern managers to the importance of personnel policy.