

DOI: 10.55643/fcaptr.1.54.2024.4294

Людмила Олейнікова

д.е.н., с.н.с., завідувачка відділу податкової системи відділення фіскальної політики та розвитку податкової системи, НДФІ ДННУ «Академія фінансового управління», Київ, Україна;
ORCID: 0000-0001-8204-4434

Василь Козик

к.е.н., професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна;
ORCID: 0000-0003-4204-6026

Лілія Бехтер

к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу, Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна;
e-mail: behter2018@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9931-9780
(Corresponding author)

Світлана Дубиніна

доктор філософії з економічних наук, докторант, Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна;
ORCID: 0000-0003-4498-4753

Олена Лищенко

к.е.н., доцент, завідувачка кафедри обліку і оподаткування, Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя, Україна;
ORCID: 0000-0001-9211-9567

Received: 25/12/2023

Accepted: 05/02/2024

Published: 29/02/2024

© Copyright

2024 by the author(s)



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

АНОТАЦІЯ

Змінність ринкового середовища, активізація процесів цифровізації економіки, пандемія, воєнний стан в Україні позначилися на показниках діяльності промислового сектора, спричинили плінність кадрів, відтікання їх за кордон та актуалізували питання дослідження формування кадрової політики задля виявлення проблем й обґрунтування напрямів її поліпшення. Однією з конкурентних переваг підприємств є ефективна кадрова політика, яка впливає на розвиток персоналу, кадровий потенціал, продуктивність праці та ефективність роботи підприємства. Питання формування кадрової політики постійно перебуває в полі зору науковців, але умови сьогодення його актуалізують і формують потребу в новому погляді на це питання. Мета дослідження полягає у вивченні стану кадрової політики підприємств та обґрунтуванні необхідності розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств. Важливим завданням для підприємств в умовах жорсткої конкуренції є формування кадрової політики, що сприятиме злагодженій роботі працівників, зростанню продуктивності. Формування кадрової політики потребує комплексного підходу задля врахування всіх аспектів роботи підприємства, впливу факторів ринкового середовища. У дослідженні використано методи аналізу й синтезу, систематизації, здійснено порівняльний аналіз витрати на персонал, кількості зайнятих працівників, обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), чистого прибутку (збитку) підприємств. Удосконалено теоретико-методичний підхід до розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств, який включає набір базових, стратегічних, методичних елементів. Обґрунтовано, що використання підходу дозволить обрати та впровадити елементи інструментарію, оцінити їхню ефективність; забезпечить ефективність роботи персоналу, зростання показників господарської діяльності й у поточному, і в майбутньому періодах.

Ключові слова: кадрова політика, кадрова стратегія, інструментарій, система, персонал, ефективність діяльності, фінансово-економічні засади

JEL Класифікація: G17, M51, M54

ВСТУП

Зовнішнє та внутрішнє середовища чинять негативний вплив на стан діяльності промислових підприємств. Тому вони повинні постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності. Однією з конкурентних переваг є розробка якісної кадрової політики. В умовах змінності ринкового середовища, нестабільності політичної та економічної ситуації, виникнення загроз перед підприємствами постає проблема забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності, підтримання стійкості функціонування, відновлення роботи та отримання прибутку. Також на підприємствах виникла проблема плінності кадрів, відсутності кваліфікованих працівників та відтікання їх за кордон. Тому актуальним питанням для підприємств є створення умов для роботи працівників, їх мотивація та розвиток, що можливо шляхом формування якісної кадрової політики. Формування та реалізація кадрової політики забезпечать зростання продуктивності праці, прийняття на роботу кваліфікованих кадрів, сприятимуть їхньому розвитку, впровадженню нових методів мотивації та

гарантуватиме підвищення ефективності діяльності підприємств. Актуальність теми обумовлена тим, що змінюються підходи, форми управління кадрами, методи мотивації, відбувається науково-технологічний розвиток. Відповідно кадрова політика є важливим інструментом розвитку кадрового потенціалу та передумовою ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств, зростання конкурентоспроможності, економічного розвитку. Тому задля розвитку, процвітання, ефективної роботи підприємств важливим завданням є забезпечення кваліфікованими кадрами, злагожденість їхньої роботи, що актуалізує проблему формування кадрової політики. Отже, постає потреба в удосконаленні інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств у контексті врахування умов сьогодення, що забезпечить зростання ефективності роботи персоналу та забезпечить стабільність діяльності підприємств. Крім того, інструментарій формування й реалізації кадрової політики має включати набір елементів, комплексне використання яких дозволить досягти позитивних кадрового, фінансового, економічного, виробничого ефектів для підприємства.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Закордонні вчені розглядали питання формування кадрової політики, визначення її особливостей, а саме: у праці SUN Kunpeng, LUO Ting & XIAO Xing [18] доведена важливість формування кадрової політики, впровадження інновацій, стимулювання працівників, необхідність розвитку корпоративних інновацій; Igielski M. [8] дотримувався думки, що в умовах трансформаційних змін одним із напрямів формування конкретних переваг є інвестиції в працівників із метою розвитку інтелектуальних навичок, а також сформовані кадрові стратегії, які адаптовані до потреб працівників; Н. М. Wang, В. Liu & Q. F. Li [22] проаналізували вплив факторів на роботу персоналу, сформували пропозиції до вдосконалення кадрової політики на рівні державних підприємств, органів місцевого самоврядування; у роботі А. Zugmunt [25] досліджено рівень залучення персоналу до наукових досліджень, що сприяє інноваційній діяльності підприємств, здійснено прогностичні розрахунки; S. M. Wu [23] дослідив особливості використання програмного забезпечення для управління людськими ресурсами, що дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність праці, а також запропонована система дозволить управляти процесом відбору, навчання, заробітною платою працівників.

Вітчизняні дослідники також акцентують увагу на важливості проблеми формування кадрової політики для промислових підприємств.

У статті Т. S. Udovenko & S. M. Nevmerzhitska [19] визначено завдання, принципи, особливості кадрової політики та наведено етапи її здійснення на підприємствах. Також авторами запропоновано створення окремого документа для визначення положень кадрової політики на великих підприємствах. Автори Korbut O. & Fedoryak R. [11] вважали, що ефективна кадрова політика є конкурентною перевагою для підприємства та запропонували три рівні управління персоналом: рівень експертів; критеріальний рівень; функціональний рівень. Також учені запропонували послідовність оцінки означених рівнів, показники ефективності служби управління персоналом. Слід відзначити підхід N. Denisenko & O. Budiakova [6], які розглянули важливість формування кадрової політики як інструмента розробки стратегії управління персоналом, виокремили вимоги до кадрової політики, сформували напрями кадрової стратегії. Заслугує на увагу підхід O. Doronina [7], яка запропонувала мету, цілі, завдання кадрової політики на рівні держави.

Особливості формування кадрової політики для підприємств визначені в роботі O. A. Kravchenko [14], а також określено ряд проблем, серед яких: рівень зайнятості населення; потреба підготовки кваліфікованих кадрів; впровадження методів мотивації; раціональне використання персоналу та створення належних умов праці; впровадження системи управління персоналом; контроль за роботою кадрів. Також автором визначено набір аспектів управління кадрами.

Важливим є дослідження групи авторів А. Cherep, М. Adamenko, O. Cherep & I. Dashko [2], які дослідили вплив інноваційного потенціалу персоналу на стан економічної безпеки підприємств, напрями формування інноваційного потенціалу працівників.

У межах нашого дослідження цікавим є підхід N. Matvieieva, H. Bazetska & O. Slavuta [16], які утверджували важливість дослідження проблеми кадрової політики та вивчення її впливу на управління підприємством, результати діяльності. Зокрема авторами визначено новий підхід до формування завдань кадрової політики та виокремлено важливість перспективного розвитку кадрів; сформовано показники оцінки ефективності кадрової політики; визначено новий тип кадрової політики на прикладі підприємства; розроблено заходи з підвищення ефективності кадрової політики.

Послідовність етапів розробки кадрової політики сформульовано в роботі Т. О. Vodolajska [21] та визначено такі етапи: формування цілей; вибір типу кадрової політики; визначення напрямів; розробка заходів; оформлення документів. Також авторка запропонувала схему процесу розробки кадрової політики та зробила акцент на виборі типів кадрової політики за такими ознаками: стадія життєвого циклу; норми роботи з персоналом; процедура набору кадрів. У роботі Н. Карінос & І. Костюк [10] здійснено поділ факторів впливу на формування кадрової політики (зовнішні та внутрішні), сформовано етапи її розробки: нормування персоналу; програмування персоналу; моніторинг персоналу.

Важливим є дослідження групи авторів М. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena & O. Chernushkina [20], які вдосконалили систему управління кадровою політикою підприємства, особливість якої полягає у виокремленні таких підсистем: організаційна; стратегічна; набору кадрів; розвитку кадрів; стимулювання; забезпечення належних умов праці; соціальна. Також авторами здійснено обґрунтування ефективності сформованої системи управління.

Слід відзначити підхід авторів А. Kovalenko & V. Grynenko [13], які в рамках визначення етапів формування кадрової політики виділили три: моніторинг; нормування, програмування. Поряд із цим автори довели вплив кадрової політики на рівень конкурентоспроможності й персоналу, й організації; виокремили рівні стратегічного, тактичного управління кадрами.

У рамках формування кадрової політики важливим питанням є врахування факторів впливу на підприємство, що дозволить своєчасно їх виявити та мінімізувати негативний вплив, а також урахування напрямів інноваційного розвитку, що дозволить упровадити інновації в розвиток, мотивацію, роботу працівників. Необхідно також відзначити підхід авторів А. V. Cherep, N. V. Katkova, I. S. Murashko, S. A. Burlan & O. S. Tsyhanova [5], які вдосконалили класифікацію факторів впливу на стійкий розвиток підприємств. Виокремлені авторами фактори впливають на результати роботи, функціонування промислових підприємств, і їх слід враховувати під час оцінки впливу на роботу персоналу, формування кадрової політики. Формування, розвиток кадрової політики також впливає на можливості інвестиційної діяльності, інноваційний розвиток, і А. Cherep, Т. Mostenska, О. Cherep, Н. Tarasiuk & L. Vexhter [4] сформували алгоритм побудови моделі розвитку інноваційної діяльності для промислових підприємств, виокремили групи показників для оцінки інноваційної діяльності. Науковці А. Cherep, V. Gerasymova, A. Gorbunova & I. Shchablykina [3] запропонували підхід до побудови моделі інноваційного процесу.

Водночас, важливим аспектом кадрової політики є її вплив на стан фінансово-господарської діяльності підприємств, економічний розвиток. Ці питання розглянуті в різних працях. У роботі N. V. Zachosova, A. O. Kovalenko & D. M. Kutsenko [24] здійснено модернізацію кадрової політики шляхом використання інформаційного базису, сформовано напрями модернізації кадрової політики, компетенції працівників, які є необхідними для управління фінансово-економічною безпекою. Також автори розглянули вплив персоналу на стан фінансово-економічної безпеки підприємства, ефективність бізнес-процесів. N. Koval, L. Hlushchenko & T. Piliavoz [12] розглянули визначення фінансових аспектів розвитку кадрового потенціалу, важливості здійснення фінансової мотивації працівників; S. Kulakova & A. Hold [15] дослідили необхідність оцінки ефективності витрат на персонал, ефективності управління персоналом та їхнього впливу на економічні показники підприємства; N. O. Ivanchenko & A. G. Gharinova [9] визначили індикатори управління економічною безпекою в рамках кадрового потенціалу, механізм здійснення оцінки стану кадрового потенціалу, що впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства; O. Bielova [1] дослідила роль персоналу в інноваційному розвитку підприємства, рівні, методи та важелі стимулювання інноваційної активності, фази інноваційної активності.

Таким чином, пропозиції науковців зводяться до необхідності розробки системи формування кадрової політики для підприємств, але відсутній єдиний набір інструментів для формування кадрової політики. Проблематика формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств залишається недослідженою в теоретичному, методичному аспектах, адже відсутній єдиний підхід до її розробки, який би врахував умови сьогодення та був адаптований до роботи підприємств.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є вивчення стану кадрової політики підприємств та вдосконалення інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств. Відповідно до мети було поставлено та виконано завдання:

- здійснити аналіз витрат на персонал, вивчити динаміку кількості зайнятих працівників, обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), чистого прибутку (збитку) підприємств та провести їх прогнозування;

- удосконалити теоретико-методичний підхід розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств;
- сформувати елементи інструментарію формування й реалізації кадрової політики; обґрунтувати доцільність упровадження інструментарію на промислових підприємствах.

МЕТОДИ

У ході дослідження використано такі методи: аналізу й синтезу, систематизації, порівняння, статичного аналізу – для дослідження показників (витрати на персонал, кількість зайнятих працівників, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), чистий прибуток (збиток) підприємств), їх порівняння, здійснення прогнозування; методи абстрактно-логічного, критичного аналізу з метою дослідження існуючих підходів, інструментарію формування кадрової політики підприємства; метод системного аналізу й синтезу для визначення структури інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств, визначення її елементів; системний підхід для вдосконалення теоретико-методичного підходу до розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств. За результатами логічного узагальнення та інтерпретації отриманих результатів обґрунтовано доцільність упровадження інструментарію на промислових підприємствах.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективність роботи, можливість успішного розвитку промислових підприємств, стабільність функціонування в значній мірі залежать від кадрового складу, професіоналізму працівників. За цих умов ефективність виробничої та збутової діяльності, інвестиційної, інноваційної діяльності підприємств потребує наявності кваліфікованого персоналу, які здатні ухвалювати якісні, ефективні, нестандартні рішення. Зовнішнє та внутрішнє середовище своєю чергою обумовлює виникнення численних проблем для підприємств, розв'язання яких залежить від роботи персоналу. Першочерговим завданням підприємства є формування та реалізація кадрової політики, що дозволить ефективно управляти персоналом.

Для кожного підприємства кадрова політика є індивідуальною, оскільки розробляється кадровою службою шляхом урахування особливостей роботи підприємства. У рамках кадрової політики визначаються особливості роботи з кадрами, здійснюється управління ними, стимулювання та мотивація, дослідження соціальних потреб, створення клімату в колективі, відбирання кадрів, розвиток і підвищення кваліфікації. Важливим завданням кадрової політики є ефективне використання персоналу, забезпечення зростання продуктивності праці, створення умов для розвитку працівників, зростання ефективності функціонування підприємства.

Підтвердженням важливості питання формування й розвитку кадрової політики для промислових підприємств є проведені дослідження показників витрат на персонал, кількість зайнятих працівників, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), чистий прибуток (збиток) підприємств (Табл. 1, Рис. 1). За даними: кількість зайнятих працівників, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), чистий прибуток (збиток) підприємств за 2010-2022 рр. – здійснено прогнозування на 2023-2025 рр. за допомогою використання статистичної функції ПРЕДСКАЗ. Ураховуючи прогнозні дані, слід відзначити, що протягом 2025 р. порівняно з 2024 р. спостерігатимуться такі зміни показників щодо промисловості: кількість зайнятих працівників скоротиться на 7,31%; обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підвищиться на 5,90%; чистий прибуток (збиток) підприємств зросте на 12,19%. Доцільно відзначити, що збитковість протягом 2023-2025 рр. матимуть підприємства постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання та водовідведення, поводження з відходами.

Таблиця 1. Прогнозні значення фінансово-економічних показників формування й розвитку кадрової політики для промислових підприємств України на 2023-2025 рр. (Джерело: розраховано авторами на основі [17])

Види промисловості	Роки	Витрати на персонал (тис. грн)	Кількість зайнятих працівників (осіб)	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) (тис. грн)	Чистий прибуток (збиток) підприємств (тис. грн)
Промисловість	2023	435956870,9	1733155,5	4592248371,9	44769697,9
	2024	465918301,4	1615156,7	4880386488,5	50983333,9
	2025	495879731,9	1497158,0	5168524605,2	57196969,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	2023	54977165,72	115750,0	547817889,0	93975065,1
	2024	57430502,73	86184,0	582392495,9	101892708,2
	2025	59883839,75	56618,0	616967102,7	109810351,4
Переробна промисловість	2023	269337731,7	115750,0	2636505919,3	18349832,0
	2024	287997923,3	86184,0	2787953567,1	23000152,7
	2025	306658114,9	56618,0	2939401214,9	27650473,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	2023	90473576,36	250139,9	1353306666,2	-65018715,7
	2024	97616043,84	236147,6	1452402196,4	-71287303,0
	2025	104758511,3	222155,3	1551497726,7	-77555890,4
Водопостачання, водовідведення, поводження з відходами	2023	21168397,2	107258,1	54617897,4	-2536483,6
	2024	22873831,53	102567,2	57638229,2	-2622224,0
	2025	24579265,87	97876,2	60658560,9	-2707964,5

Ураховуючи дані витрат на персонал промислових підприємств за 2013-2022 рр., проведене прогнозування на 2023-2025 рр. за допомогою використання статистичної функції ПРЕДСКАЗ, яка дозволила здійснити більш точний прогноз. Загалом, упродовж 2025 р. порівняно з 2024 р. спостерігатиметься зростання витрат на персонал на 6,4%.

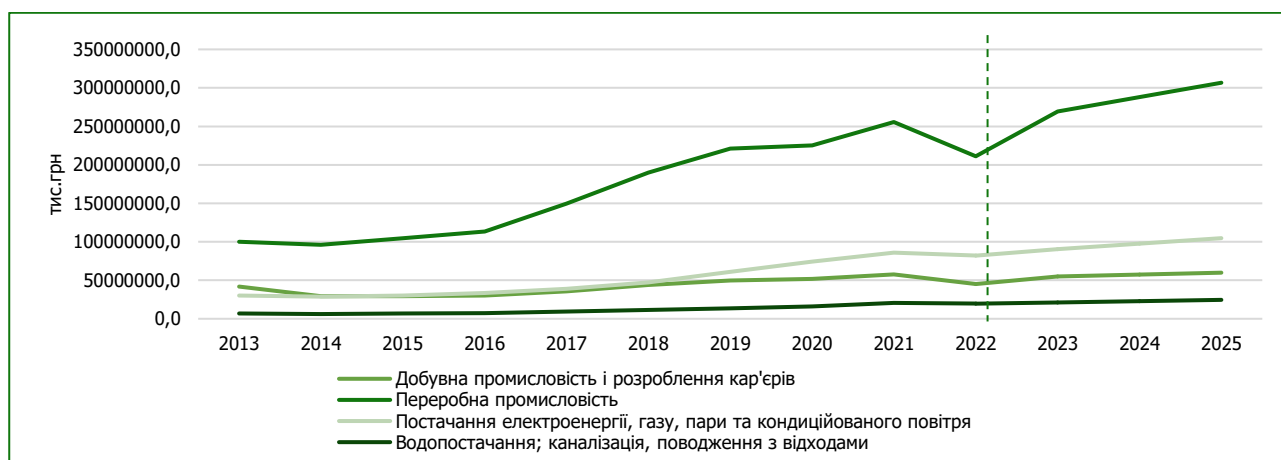


Рис. 1. Динаміка витрат на персонал промислових підприємств України за 2013-2022 рр. та 2023-2025 рр. (прогноз), тис. грн. (Джерело: розраховано авторами на основі [17])

Названі вище дослідження дозволяють відзначити, що переважна частина промислових підприємств в Україні має потребу в удосконаленні кадрової політики відповідно до викликів сьогодення: в умовах активної цифровізації економіки, воєнного стану, релокації частини підприємств. У цьому аспекті маємо відзначити, що існує нагальна потреба в розробці підходу до формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств. Також підкреслимо, що кадрова політика сприяє розвитку кадрового потенціалу, підвищенню мотивації, продуктивності праці персоналу, що стимулює зростання ефективності фінансово-господарської діяльності, економічний розвиток промислових підприємств.

Слід зауважити, що існує чимало підходів до розробки кадрової політики, визначення особливостей її формування. Чимало науковців у процесі розробки кадрової політики акцентують увагу на формуванні типів кадрової політики, розробці кадрових заходів, але не визначають інструментарію формування кадрової політики, не враховують впливу факторів внутрішнього середовища, існуючих загроз. Залишаються невисвітленими питання розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств, який би охоплював питання визначення

єдиного підходу до побудови системи управління, мотивації, відбору та навчання кадрів, формування кадрової стратегії в умовах мінливості ринкового середовища, активізації процесів упровадження штучного інтелекту, ускладнення умов роботи промислових підприємств, а також здійснення оцінки його ефективності. Ураховуючи результати проведеного дослідження, удосконалено теоретико-методичний підхід до розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств, який адаптований до роботи означених підприємств та містить набір базових, стратегічних, методичних елементів, комплексне впровадження яких направлене на ефективність роботи персоналу як передумову забезпечення ефективної діяльності підприємств.

Водночас, до такого інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств є ряд вимог, а саме: адаптованість, що передбачає врахування специфіки та особливостей роботи підприємств; динамічність, тобто врахування змінності зовнішнього середовища; практичність, тобто розробка та подальше впровадження інструментарію; можливість оцінки – визначення ефективності кадрової політики; управлінський характер – можливість управління кадрами; такий інструментарій має забезпечити розробку кадрової стратегії шляхом урахування поточної ситуації з персоналом та результатів роботи підприємства; необхідність дослідження методів мотивації, системи відбору та атестації кадрів задля їх удосконалення; залучення кваліфікованих працівників кадрової служби та інших підрозділів; інноваційний характер – використання цифрових технологій, програм штучного інтелекту; унікальність (інструментарій адаптований до практичного впровадження лише на промислових підприємствах); інформаційне забезпечення – впровадження програмних продуктів; системність та комплексність, оскільки інструментарій має охоплювати набір етапів, елементів, взаємодіяти зі стратегією підприємства, системою управління, мотивації, відбору, атестації кадрів, безпечних умов праці, кадровою стратегією; узгодженість, тобто повинен відповідати стратегії розвитку, системі управління підприємством, урахувати цілі та завдання; економічність (оптимізація витрат на використання інструментарію).

Доцільно відзначити, що інструментарій формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств удосконалено шляхом упровадження групи етапів та елементів, унаочнених на Рис. 2.

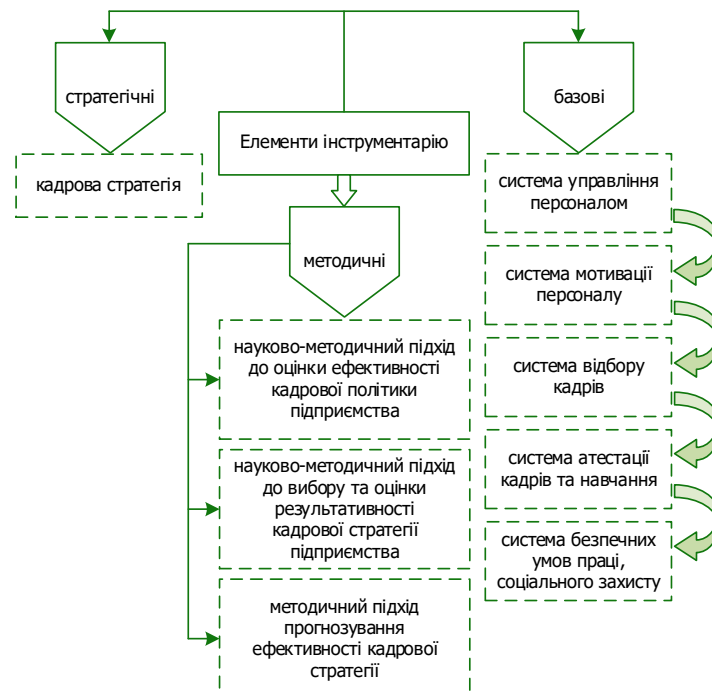


Рис. 2. Елементи інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств.

Серед елементів інструментарію виділено такі:

- система управління персоналом, яка охоплює питання ефективності роботи працівників, організації їхньої роботи, задоволення їхніх потреб (дозволить організувати роботу працівників, створити сприятливий клімат у колективі, умови для розвитку, попередження та виявлення конфліктних ситуацій);

- система мотивації персоналу, що включає методи, напрями стимулювання роботи персоналу задля підвищення продуктивності праці (упровадження сучасних, новаторських методів мотивації сприятиме ефективній роботі працівників, скороченню плинності кадрів);
- система відбору кадрів, що забезпечить підвищення ефективності процесу відбору персоналу під час прийняття на роботу, зменшення частки звільнень та плинності кадрів (автоматизація та вдосконалення системи шляхом впровадження новітніх технологій гарантуватиме відбір кваліфікованих працівників);
- система атестації кадрів та навчання, яка буде спрямована на оцінку рівня кваліфікації персоналу, формування програм підвищення кваліфікації, що сприятиме їхньому розвитку та відповідно зростанню продуктивності праці; система безпечних умов праці, соціального захисту, що дозволить створити безпечне місце для роботи з урахуванням вимог охорони праці, створити сприятливий клімат у колективі, своєчасне попередження конфліктних ситуацій, а також урахувати потреби працівників;
- кадрова стратегія, яка направлена на роботу з персоналом, визначення напрямів його розвитку та забезпечення ефективності діяльності підприємства протягом довгострокового періоду (її використання дозволить ефективно управляти кадрами, коригувати використання системи управління персоналом, мотивації, відбору кадрів, атестації кадрів, безпечних умов праці);
- науково-методичний підхід до оцінки ефективності кадрової політики підприємства, який дозволить провести оцінку розробленої кадрової політики, виявити недоліки, сформулювати заходи для її покращення, напрями розвитку кадрового потенціалу;
- науково-методичний підхід до вибору та оцінки результативності кадрової стратегії підприємства, який дасть змогу впровадити обрану стратегію на підприємстві та проаналізувати її ефективність. Цей підхід дозволить обрати стратегію, яка відповідає запитам підприємства, його фінансово-економічному становищу, станові роботи працівників;
- методичний підхід прогнозування ефективності кадрової стратегії, що дасть змогу оцінити показники роботи працівників та показники діяльності підприємства, а також урахувати їх для попередження погіршення результатів діяльності, удосконалення кадрової політики.

Зазначені елементи інструментарію є взаємопов'язаними, і їх слід використовувати в комплексі, що дозволить досягнути синергетичного ефекту. Відзначимо, що впровадження елементів інструментарію на промислових підприємствах забезпечить розробку, реалізацію кадрової політики, сприятиме розвитку кадрового потенціалу, досягненню кадрового, фінансового, економічного, виробничого ефектів. Крім того, все це гарантуватиме стабільність фінансово-господарської діяльності, зростання не лише продуктивності праці, але й прибутковості функціонування підприємств.

Основні етапи формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств наведені на Рис. 3.

Першим етапом є визначення мети інструментарію, яка охоплює формування й реалізацію кадрової політики з метою розвитку персоналу, забезпечення ефективності господарської діяльності.

Наступним етапом є формування завдань інструментарію, серед яких: розробка системи управління персоналом, системи мотивації, відбору, атестації кадрів, безпечних умов праці та соціального захисту, кадрової стратегії; формування підходів до оцінки ефективності кадрової політики; визначення підходів до прогнозування ефективності роботи працівників та показників діяльності підприємства; формування сукупності заходів для вдосконалення кадрової політики; розробка підходів до вибору та оцінки результативності кадрової стратегії підприємства; формування напрямів підвищення ефективності кадрової стратегії та заходів для зростання показників діяльності.

Наступним етапом є узгодження мети, завдань інструментарію зі стратегією підприємства. Цей етап дозволить конкретизувати мету відповідно до стратегічних цілей підприємства, що забезпечить подальше зростання показників роботи працівників та ефективності фінансово-господарської діяльності.

Далі проводиться визначення об'єкта та суб'єкта інструментарію. Суб'єктом інструментарію є кадрова служба, керівник підприємства, а також керівництво інших підрозділів. Об'єктом інструментарію є процес формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств, а також процес побудови системи управління персоналом, системи мотивації, відбору, атестації кадрів, безпечних умов праці, кадрової стратегії, розробки науково-методичних підходів.

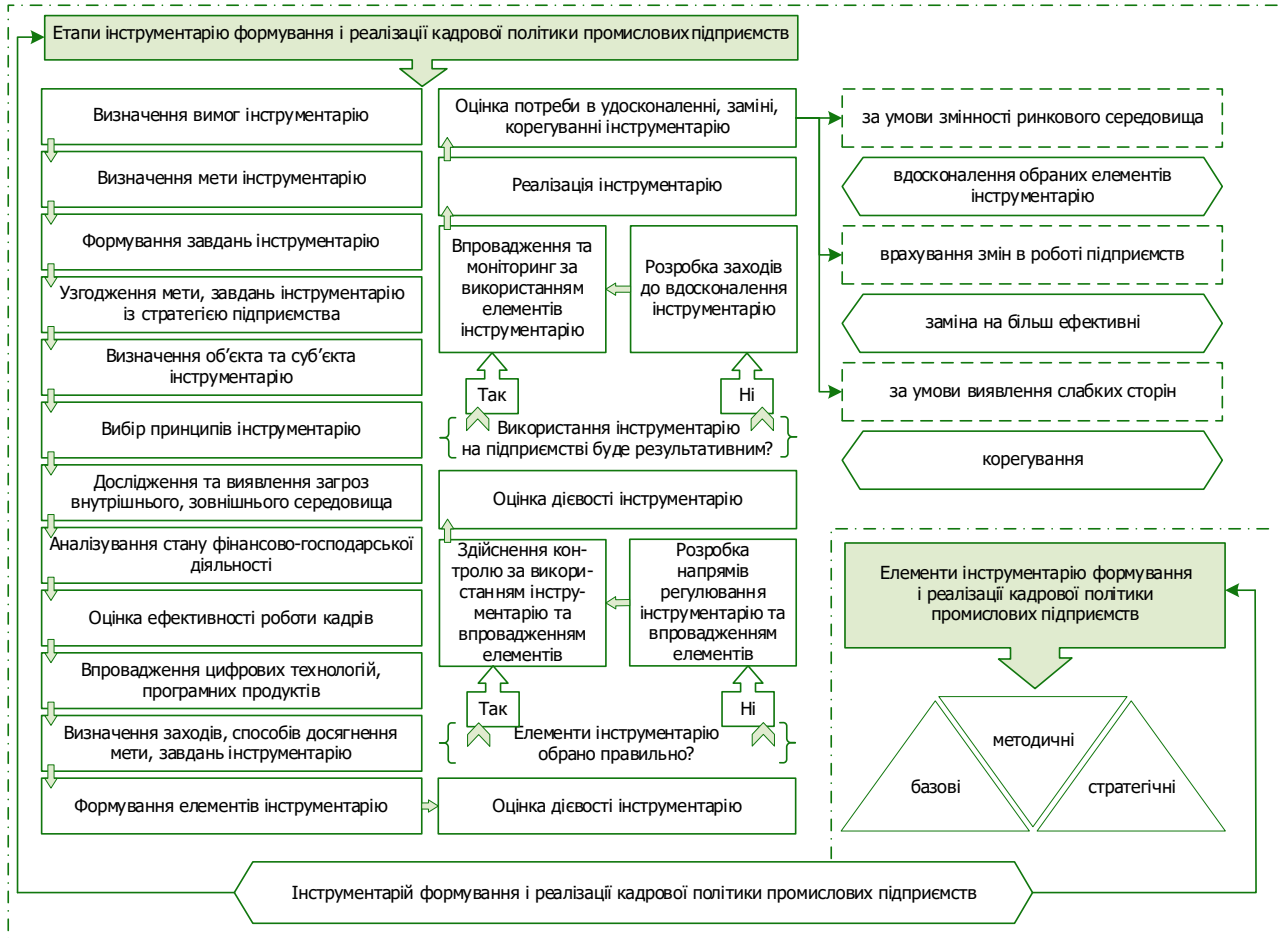


Рис. 3. Послідовність розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств.

Важливим є вибір принципів інструментарію, серед яких:

- результативність (упровадження елементів інструментарію повинне сприяти підвищенню ефективності роботи, стимулювати розвиток кадрів, забезпечити стабільність фінансово-господарської діяльності, досягнення синергетичного ефекту);
- раціональність (упровадження елементів інструментарію має бути виваженим, обґрунтованим);
- комплексність (використання елементів інструментарію здійснюється послідовно, їх запровадження повинне охоплювати всі підрозділи підприємства);
- інноваційність (необхідність використання програм штучного інтелекту в рамках елементів інструментарію);
- динамізм та адаптація (елементи інструментарію мають бути пристосовані до змін внутрішніх факторів);
- безперервність (елементи інструментарію повинні використовуватися постійно, але відповідно до показників роботи кадрів та результатів діяльності підприємства).

Дотримання означених принципів забезпечить ефективність запровадження та використання елементів інструментарію.

Дослідження та виявлення загроз внутрішнього, зовнішнього середовища. Здійснення дослідження факторів, які впливають на кадрову політику та їх урахування з метою нейтралізації негативного впливу.

Далі здійснюється аналіз стану фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, що дозволить комплексно оцінити показники, сформулювати висновки щодо необхідності покращення, виявити проблеми.

Вагомим є етап оцінки ефективності роботи кадрів промислового підприємства, який сприятиме оцінці динаміки кадрів, рівня продуктивності праці, ефективності кадрової політики з метою встановлення доцільності її вдосконалення, з'ясування рівня впливу на показники діяльності підприємства.

Здійснюється етап упровадження цифрових технологій, програмних продуктів із метою автоматизації процесу формування кадрової політики, використання елементів інструментарію, своєчасного врахування ризиків, формування програми відбору, навчання, мотивації працівників, автоматизації документообігу тощо.

Наступним етапом є визначення заходів, способів досягнення мети, завдань інструментарію. Слід відзначити, що їх використання дозволить досягнути сформульованої мети та сприятиме результативності функціонування підприємства.

Формування елементів інструментарію – здійснюється виключно для промислових підприємств шляхом урахування умов функціонування, показників фінансово-господарської діяльності, роботи кадрів, урахування факторів ринкового середовища. Передбачається, що основними елементами будуть такі:

- базові – система управління персоналом; система мотивації персоналу; система відбору кадрів; система атестації кадрів та навчання; система безпечних умов праці, соціального захисту;
- стратегічні – кадрова стратегія;
- методичні – науково-методичний підхід до оцінки ефективності кадрової політики підприємства; науково-методичний підхід до вибору та оцінки результативності кадрової стратегії підприємства; методичний підхід до прогнозування ефективності кадрової стратегії.

Означені елементи адаптовані до роботи промислових підприємств, є взаємопов'язаними, їх слід використовувати в комплексі. Слід зауважити, що їх можна корегувати, вдосконалювати відповідно до змінності внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволить забезпечити їхню результативність. Упровадження базових елементів дозволить покращити роботу працівників, задовольнити їхні потреби в поточному періоді, забезпечити ефективність роботи підприємства. Застосування стратегічного елемента спрямоване на покращення роботи кадрів, їхній розвиток, ефективність господарської діяльності в майбутньому відповідно до показників поточного періоду. Щодо методичного елемента, то він дозволить оцінити стан кадрової політики, ефективність кадрової стратегії, спрогнозувати їхній вплив на ефективність діяльності підприємства та розробити відповідні заходи.

Важливу роль відіграє етап вибору елементів інструментарію – проводиться на підставі врахування поточних показників роботи кадрів, стану господарської діяльності підприємства, впливу факторів ринкового середовища. Можемо відзначити, що такий комплексний підхід дозволить здійснити достовірний вибір елементів інструментарію. За результатами вибору елементів інструментарію доцільним є ухвалення рішення щодо їх регулювання, якщо вони не відповідають потребам підприємства. Проте якщо обрані елементи інструментарію відповідають потребам підприємства, то слід перейти до оцінки дієвості.

Наступний етап – розробка напрямів регулювання інструментарію та впровадження елементів. Слід відзначити, що цей етап дає змогу своєчасно коригувати розробку елементів інструментарію з метою забезпечення їхньої ефективності.

Здійснення контролю за використанням інструментарію та впровадженням елементів. Визначено, що цей етап відіграє важливу роль, адже дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими, внести корегування в розроблені елементи.

Етап оцінки дієвості інструментарію має вагоме значення, адже дозволить здійснити оцінку ефективності розроблених системи управління персоналом, системи мотивації, відбору, атестації кадрів, безпечних умов праці, соціального захисту, кадрової стратегії відповідно до сформованих підходів. Результати проведеної оцінки дозволять ухвалити одне з рішень: використання інструментарію є ефективним та доцільним для впровадження з метою формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств; використання інструментарію неефективне, й доцільним є його вдосконалення перед упровадженням на підприємстві.

Ураховуючи вищезначене, здійснюється розробка заходів для вдосконалення інструментарію з метою можливості його подальшого впровадження в роботу промислового підприємства. Установлено, що на цьому етапі доцільним є визначення слабких сторін, недоліків елементів інструментарію, їх усунення та аргументування доцільності впровадження на підприємстві. У рамках аргументування доцільності впровадження на підприємстві слід оцінити результативність інструментарію, визначити очікуваний ефект.

Також здійснюється впровадження та моніторинг використання елементів інструментарію. На цьому етапі важливим є спостереження за використанням елементів інструментарію протягом усього періоду, ухвалення рішень щодо їх коригування з метою підвищення результативності, дослідження поточної ситуації, здійснення діагностики показників роботи кадрів, діяльності підприємства.

Реалізація інструментарію є передостаннім етапом, що має здійснюватися постійно. Ми вважаємо, що елементи інструментарію слід використовувати протягом життєвого циклу підприємства, що дозволить реалізувати ефективну кадрову політику, дієву кадрову стратегію. Одночасно слід удосконалювати елементи інструментарію відповідно до змінності навколишнього середовища.

Останній етап – це оцінка потреби в удосконаленні, заміні, корегуванні інструментарію. Цей етап має здійснюватися постійно задля вдосконалення обраних елементів інструментарію (за умови змінності ринкового середовища), заміни на більш ефективні (для врахування змін у роботі підприємств), корегування (за умови виявлення слабких сторін).

Упровадження інструментарію формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах є доцільним, що підтверджується впливом пандемії, воєнного стану, активізацією впровадження програм штучного інтелекту. Важливим є виважений підхід до вибору елементів інструментарію, їх раціонального використання задля отримання синергетичного ефекту на обраному підприємстві.

ДИСКУСІЯ

Ми погоджуємося з підходами вчених Igielski M. [8], Kapinos H. & Kostyuk I. [10], Korbut O. & Fedoryak R. [11], Kovalenko A. & Grynenko V. [13], Kravchenko O. A. [14], Matvieieva N., Bazetska H. & Slavuta O. [16], SUN Kunpeng, LUO Ting & XIAO Xing [18], Udovenko T. S. & Nevmerzhitska S. M. [19], Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena M. & Chernushkina O. [20], Vodolajska T. O. [21], Wang H. M., Liu B. & Li Q. F. [22] щодо важливості дослідження питання формування кадрової політики та необхідності її вдосконалення. Погоджуємось із підходом науковців Zachosova N. V., Kovalenko A. O. & Kutsenko D. M. [24] щодо визначення напрямів модернізації кадрової політики, впливу кадрів на управління фінансово-економічною безпекою, бізнес-процеси підприємства; Koval N., Hlushchenko L. & Piliavoz T. [12] щодо визначення фінансових аспектів розвитку кадрового потенціалу; Kulakova S. & Hold A. [15] щодо впливу управління персоналом на ефективність роботи підприємства; Ivanchenko N. O. & Gharinova A. G. [9] щодо впливу кадрового потенціалу на ефективність функціонування підприємства, стан економічної безпеки; Bielova O. [1] щодо впливу персоналу на інноваційний розвиток підприємства.

Водночас, авторами не визначено інструментарію для здійснення й реалізації кадрової політики, не враховано динамічності ринкового середовища, доцільності її розробки для кожного окремого підприємства. Ми пропонуємо вдосконалити теоретико-методичний підхід до розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств, урахуваючи умови цифровізації, пандемії, негативний вплив зовнішнього середовища, що дозволить відновити роботу підприємств, забезпечити їх кадрами.

ВИСНОВКИ

Як свідчать проведені дослідження, в умовах сьогодення промислові підприємства зіштовхнулися з численними проблемами. Аналіз та прогноз показників витрат на персонал, кількість зайнятих працівників, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), чистий прибуток (збиток) підприємств підтверджують важливість питання розробки ефективної кадрової політики для промислових підприємств задля відновлення їхньої роботи, створення робочих місць, покращення показників фінансово-господарської діяльності, здійснення відрахувань до державного та місцевого бюджетів. Можна припустити, що значна частка промислових підприємств мають потребу в удосконаленні кадрової політики відповідно до викликів сьогодення: в умовах воєнного стану, релокації частини підприємств, цифровізації економіки.

Проаналізований досвід іноземних та вітчизняних фахівців свідчить про те, що важливим питанням для підприємств є формування, удосконалення кадрової політики, побудова корпоративної культури, але існує потреба в їх адаптації до відповідної сфери діяльності, враховуючи специфіку та особливості роботи підприємств, динамічність ринкового середовища.

Пропоновані заходи з удосконалення теоретико-методичного підходу до розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств у контексті врахування умов сьогодення сприятимуть зростанню ефективності роботи персоналу, забезпеченню результативності фінансово-господарської діяльності підприємств. У рамках дослідження сформовано набір елементів інструментарію формування й реалізації кадрової політики, упровадження яких сприятиме такому: система управління персоналом дозволить підвищити ефективність

роботи працівників, організувати їхню роботу, створити сприятливий клімат у колективі; система мотивації персоналу дозволить запровадити новаторські методи мотивації, що дасть змогу скоротити плінність кадрів; система відбору кадрів дасть змогу організувати ефективний відбір персоналу, автоматизувати цей процес; система атестації кадрів та навчання сприятиме оцінці рівня знань працівників, підбору програм, тренінгів, курсів для підвищення кваліфікації задля розвитку; система безпечних умов праці, соціального захисту забезпечить створення добрих умов для роботи з урахуванням вимог охорони праці, виявлення конфліктних ситуацій та попередження їх у майбутньому; кадрова стратегія забезпечить процес управління кадрами, взаємодію з базовими інструментами, гарантуватиме ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства протягом довгострокового періоду; науково-методичний підхід до оцінки ефективності кадрової політики підприємства дозволить виявити слабкі сторони, переваги та сформулювати заходи її покращення; науково-методичний підхід до вибору та оцінки результативності кадрової стратегії підприємства дасть змогу обрати стратегію, враховуючи запити підприємства, та впровадити її; методичний підхід до прогнозування ефективності кадрової стратегії дозволить удосконалити кадрову політику та запобігти погіршенню роботи підприємства.

Визначено, що впровадження інструментарію на промислових підприємствах забезпечить ефективність роботи персоналу, створить умови для розвитку, гарантуватиме відновлення фінансово-господарської діяльності, досягнення синергетичного ефекту.

Подальші наші дослідження будуть спрямовані на розробку елементів інструментарію формування й реалізації кадрової політики та їх апробацію на промислових підприємствах із метою вдосконалення кадрової політики, упровадження кадрової стратегії, прогнозування їхньої ефективності, що є важливим для формування конкурентних переваг, відновлення діяльності підприємств.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ

Розробка концепції: Бехтер Л.

Супровід даних: Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Лищенко О.

Формальний аналіз: Олейнікова Л., Бехтер Л., Дубиніна С.

Методологія: Бехтер Л.

Програмне забезпечення: Бехтер Л., Лищенко О.

Джерела: Олейнікова Л., Бехтер Л., Дубиніна С.

Контроль: Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О.

Перевірка: Козик В., Бехтер Л.

Дослідження: Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О.

Візуалізація: Бехтер Л., Дубиніна С.

Управління проєктом: Бехтер Л.

Залучення фінансування: Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О.

Написання – рецензування та редагування: Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О.

Написання - оригінальний рукопис: Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О.

ФІНАНСУВАННЯ

Автори не отримували фінансування для цієї статті.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Bielova, O. (2018). Personnel innovative activity and methods of its stimulation at the enterprise. *Scientific notes of the "KROK" University*, 3(51), 211–219. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-211-219>
2. Cherep, A., Adamenko, M., Cherep, O., & Dashko, I. (2023). The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 20, 70-79. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.8>

3. Cherep, A., Gerasymova, V., Gorbunova, A., & Shchablykina, I. (2020). Features of introducing budgeting for different models of innovation processes: a framework review. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 338-349. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.28](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.28)
4. Cherep, A., Mostenska, T., Cherep, O., Tarasiuk, H., & Bexhter, L. (2021). Relationship of Investment Development and Innovative Activity of Industrial Enterprises. *Lecture Notes in Networks and Systems (ICBT 2020: The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In the Context of Economic Diversity in Developing Countries)*, 194, 286–303. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_21
5. Cherep, A.V., Katkova, N.V., Murashko, I.S., Burlan, S.A., & Tsyhanova, O.S. (2020). Identification and assessment the factors of influence on the formation of the machine-building enterprise sustainable development mechanism. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 5, 199–205. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-5/199>
6. Denisenko, N., & Budiakova, O. (2018). Personnel policy as the basis for the innovative formation of the enterprise personnel management strategy. *Scientific notes of "KROC" University*, 4(52), 231–238. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
7. Doronina, O. (2015). Strategic Tasks of State Personnel Policy Creation in Ukraine. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 4(85), 10-17. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/4_2015/4.pdf
8. Igielski, M. (2015). Changes in personnel policies of enterprises conditioned by the identification of knowledge workers. *Management*, 19, 2, 35-51. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0016>
9. Ivanchenko, N. O., & Gharinova, A. G. (2012). The impact of human resources for economic enterprise security. *Efektivna ekonomika*, 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2447>
10. Kapinos, H., & Kostyuk, I. (2019). Features of formation and implementation of efficient personnel policy of domestic enterprises in modern conditions of market economic development. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2, 52-56. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56>
11. Korbut, O., & Fedoryak, R. (2018). Formation of personnel policy. *Efektivna ekonomika*, 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6086>
12. Koval, N., Hlushchenko, L., & Piliavoz, T. (2019). Financial aspects of development of human resources of small and medium industrial enterprises in modern conditions. *Market infrastructure*, 34, 135–139. <https://doi.org/10.32843/infrastructure34-19>
13. Kovalenko, A., & Grynenko, V. (2020). Personnel Policy as Effective Tool for Security-Oriented Personnel Management of the Organization. *Modern Economics*, 24, 75-80. [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12)
14. Kravchenko, O.A. (2016). Personnel policy role in company`s structure. *Economy and society*, 3, 355-359. https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf
15. Kulakova, S., & Hold, A. (2017). The theoretical aspects of the study of company personnel costs and their effectiveness. *Efektivna ekonomika*, 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639>
16. Matvieieva, N., Bazetska, H., & Slavuta, O. (2023). Formation of directions for the improvement of personnel policy as a component architecture of personnel development in the aspect of increase competitiveness of the enterprise. *Economy and society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>
17. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. SUN, Kungpeng, LUO, Ting, & XIAO, Xing (2023). Talent Policy, R&D Personnel Recruitment and Corporate Innovation. *Frontiers of Business Research in China*, 17, (2), 162-189. <https://doi.org/10.3868/s070-008-023-0008-8>
19. Udovenko, T. S., & Nevmerzhitska, S. M. (2014). Formation of an effective personnel policy at the enterprise. *Formation of market relations in Ukraine*, 3, 125-127. https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022807.pdf
20. Vedernikov, M., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., & Chernushkina, O. (2022). Improvement of the system for increasing the efficiency of personnel policy management of the enterprise. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*, 3, 139-149. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-20>
21. Vodolajska, T. O. (2015). Development of personnel policy of the enterprise. *Economy of the transport complex: coll. of science pr*, 26, 50–66. <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/18afd0ae-3f10-42ff-bb36-1a5156fd550a/content>
22. Wang, H.M., Liu, B., & Li, Q.F. (2020). The Historical Evolution and Governance Logic of China's Cadre Personnel System: Taking the Personnel Exchange Between Local Governments and Central Enterprises as an Example. *Journal of chinese human resources management*, 11(2), 37-56. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20201102>
23. Wu, S.M. (2021). Intelligent Communication Management Terminal in the Construction of Human Resource Management Mode. *Wireless Communications & Mobile Computing*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/7106104>
24. Zachosova, N.V., Kovalenko, A.O., & Kutsenko, D.M. (2022). Personnel policy in the mechanism of management of economic security under the conditions of the fourth industrial revolution. *ACADEMY REVIEW*, 2(57), 142-157. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>
25. Zygmunt, A. (2022). The effect of research and development personnel on innovation activities of firms: Evidence from small and medium-sized enterprises from the Visegrad Group countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), 105-121. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100307>

Lydmila Oleynikova, Vasyl Kozyk, Liliia Bexhter, Svitlana Dubynina, Olena Lyshchenko

THEORETICAL-METHODICAL AND FINANCIAL-ECONOMIC PRINCIPLES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The change in the market environment, the activation of processes of digitization of the economy, the pandemic, and the state of war in Ukraine affected the performance indicators of the industrial sector, caused staff turnover, their outflow abroad, and actualized the issue of researching the formation of the personnel policy in order to identify problems and justify directions for its improvement. One of the competitive advantages of enterprises is an effective personnel policy, which affects the development of personnel, personnel potential, labour productivity and the efficiency of the enterprise. The issue of personnel policy formation is constantly in the field of view of scientists, but the conditions of today actualize it and create the need for a new look at this issue. The purpose of the study is to investigate the state of personnel policy of enterprises and justify the need to develop a toolkit for the formation and implementation of personnel policy of industrial enterprises. An important task for enterprises, in conditions of fierce competition, is the formation of a personnel policy that will contribute to the harmonious work of employees and the growth of productivity. Formation of personnel policy requires a comprehensive approach in order to take into account all aspects of the work of enterprises, the influence of factors of the market environment. The research used methods of analysis and synthesis, systematization, and carried out a comparative analysis of personnel costs, the number of employees, the volume of products sold (goods, services), net profit (loss) of enterprises. The article improves the theoretical-methodical approach to the development of tools for the formation and implementation of the personnel policy of industrial enterprises, which includes a set of basic, strategic, methodical elements. It is substantiated that the use of the approach will allow to select and implement the elements of the toolkit, evaluate their effectiveness, ensure the effectiveness of the staff, and increase the indicators of economic activity both in the current and future periods.

Keywords: personnel policy, personnel strategy, tools, system, personnel, efficiency of activity, financial and economic principles

JEL Classification: G17, M51, M54