

**Міхіна А. О.**

*студент,*

**Колешня Я. О.**

*канд. економ. наук, асистент кафедри менеджменту*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У даній роботі розглянуто залежність між ефективністю кадрової політики виробничого підприємства та рівнем його конкурентоздатності. Уточнено поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «кадрова політика підприємства». Проаналізовано основні внутрішні та зовнішні чинники формування кадрової політики. Визначено основні принципи, що впливають на загальну ефективність кадрової політики підприємства. Описано основні типи кадрової політики та характерні ознаки кожного з них. Доведено, що кадрова політика підприємства має бути довгостроковою, враховувати особливості підприємства та відповідати загальним принципам його розвитку.

Проведено аналіз залежності між ефективністю роботи кожного окремого працівника та загальною ефективністю роботи підприємства. Проаналізовано основні негативні наслідки неефективної кадрової політики виробничого підприємства. Доведено, що загальний рівень конкурентоспроможності виробничого підприємства формується під впливом обраної кадрової політики компанії.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; кадрова політика; ефективність; плинність кадрів; конкуренція.

**Mikhina A., Koleshnia Y.**

**HUMAN RESOURCES POLICY AS A COMPONENT OF ENSURING THE  
COMPETITIVENESS OF THE PRODUCTION ENTERPRISE**

**Annotation.** In this article was considered the dependence between the effectiveness of personnel policy of a manufacturing enterprise and the level of its competitiveness. The concepts of "enterprise competitiveness" and "personnel policy of the enterprise" were specified. The main internal and external factors of personnel policy formation were analyzed. The basic principles influencing the general efficiency of personnel policy of the enterprise were defined. The main types of personnel policy and the characteristics of each of them were described. It is proved that the personnel policy of the enterprise should be long-term, take into account the peculiarities of the enterprise and comply with the general principles of its development.

An analysis of the relationship between the efficiency of each individual employee and the overall efficiency of the enterprise. The main negative consequences of inefficient personnel policy of a production enterprise were analyzed. It was proved that the general level of competitiveness of the production enterprise is formed under the influence of the chosen personnel policy of the enterprise.

**Key words:** competitiveness; personnel policy; efficiency; staff turnover; competition.

**Михина А., Колешня Я.**

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В данной работе рассмотрены зависимость между эффективностью кадровой политики производственного предприятия и уровнем его конкурентоспособности. Уточнено понятие «конкурентоспособность предприятия» и «кадровая политика предприятия». Проанализированы основные внутренние и внешние факторы формирования кадровой политики. Определены основные принципы, влияющие на общую эффективность кадровой политики предприятия. Описаны основные типы кадровой политики и характерные признаки каждого из них. Доказано, что кадровая политика предприятия должна

быть долгосрочной, учитывать особенности предприятия и соответствовать общим принципам его развития.

Проведен анализ зависимости между эффективностью работы каждого отдельного работника и общей эффективностью работы предприятия. Проанализированы основные негативные последствия неэффективной кадровой политики производственного предприятия. Доказано, что общий уровень конкурентоспособности производственного предприятия формируется под влиянием выбранной кадровой политики предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; кадровая политика; эффективность; текучесть кадров; конкуренция.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** В сучасних умовах динамічного ринку для утримання та покращення ринкових позицій недостатньо виготовляти продукцію високої якості та реалізувати її за помірною ціною. Жорсткі ринкові умови змушують виробників звертати увагу на максимальну кількість показників діяльності, що так чи інакше впливають на кінцевий стан конкурентоспроможності підприємства. Одним з таких факторів конкурентоспроможності є кадрова політика підприємства, що значним чином впливає на ефективність кожного працівника. В свою чергу, це є одним з важливих факторів загальної ефективності діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення питань кадрової політики та шляхів її запровадження, з урахуванням особливостей підприємства є одним з найважливіших питань розвитку багатьох компаній, адже саме ефективне використання людських ресурсів являється одним з ключових факторів успіху підприємства. Дослідження теоретичних основ та практичного застосування кадрової політики знайшли своє відображення у наукових працях таких вчених, як Крушеницька О. В., Стец В. А., Грішнова О. А., Криворучко О.М.

Подальші дослідження у даному напрямі мають наукову та практичну цінність, оскільки персонал підприємства є його важливим ресурсом, як кадровим, так і інтелектуальним.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є виявлення залежності між ефективністю кадрової політики підприємства та загальною конкурентоспроможністю компанії.

Завдання, що було вирішено для досягнення мети – аналіз теоретичних аспектів формування кадрової політики підприємства, пошук напрямів впливу кадрової політики на ефективність діяльності організації та впливу конкурентоспроможності кожного працівника на загальну конкурентоздатність компанії.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах жорсткої конкуренції між виробниками, зайняти ринкову позицію є важким завданням навіть для підприємців зі значним досвідом. Проте для постійного розвитку та збільшення прибутку необхідно не лише збереження позицій, а й пошук нових можливостей реалізації бізнесу. А отже, одним з вирішальних факторів є рішення керівництва, що мають бути спрямовані на збільшення ефективності підприємства та прагнення перевершити існуючих та потенційних конкурентів у максимально можливій кількості параметрів. Індикатором правильності управлінських рішень є загальний рівень конкурентоспроможності компанії, що є одним з узагальнюючих показників діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність випереджати інших гравців на ринку, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, які використовують для оцінки ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. Саме слово конкурентоспроможність, стосовно якого б суб'єкту воно ні розглядалося, означає здатність даного суб'єкту витримати конкуренцію.

Наразі, враховуючи жорсткі ринкові умови, керівництво кожного підприємства повинно прикладати максимально можливу кількість зусиль для найбільш ефективного використання наявних ресурсів. Зважаючи на те, що загальна конкурентоспроможність підприємства формується під впливом ряду

чинників, ігнорування будь-якого з них може стати причиною витіснення з ринку сильнішими гравцями.

Одним з таких факторів впливу на конкурентоздатність підприємства є кадрова політика.

Існують різні точки зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О.М. Криворучко та визначає кадрову політику як «сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства» [1, с. 68].

На думку А.М. Грицай, кадрова політика це «показник, що визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи підприємства з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу» [2, с. 149].

О.В. Клименко вважає, що «кадрова політика - набір конкретних правил підбору персоналій для виконання поточної діяльності підприємства чи організації» [3, с. 84].

Підсумовуючи тлумачення вчених, можна зробити висновок, що кадрова політика – це свідома, цілеспрямована діяльність, спрямована на досягнення глобальних довгострокових цілей підприємства шляхом максимально ефективної організації роботи персоналу.

Успішна кадрова політика, перш за все, ґрунтується на систематичних дослідженнях, аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників та адаптації до змін. Основною її метою являється своєчасне забезпечення підприємства персоналом у тій кількості, тієї кваліфікації, якої воно потребує.

Загалом, кадрова політика підприємства формується під впливом ряду чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1).



Рис 1. Система чинників, що впливають на формування кадрової політики підприємства

*Джерело: складено на основі: [5, с. 176]*

Під час формування, планування та запровадження кадрової політики, менеджмент підприємства або інший керівний орган, який відповідає за даний процес, повинен враховувати ряд чинників:

1. Стратегічне планування. Реалізація кадрової політики у короткостроковій перспективі може призвести до настання несприятливих наслідків такої поведінки. А отже, необхідно враховувати велику сукупність факторів розвитку.

2. Системність. Менеджмент підприємства часто ігнорує той факт, що ведення кадрової політики вимагає системного підходу. В такому разі дуже часто введені заходи практично не дають результату або їх результат є мінімальним та

економічно не вигідним. Необхідно завжди враховувати той факт, що неможливим є зміна системи без мінімальних змін кожного з її елементів.

3. Послідовність дій. Заходи, описані у плані запровадження кадрової політики підприємства повинні бути обґрунтованими, не суперечити один одному та загальній стратегії компанії а також розвиватися поступово.

4. Гнучкість. Лабільність та здатність до змін – один з найважливіших факторів успіху запровадженої кадрової політики. Керівництво або менеджмент, відповідальний за ведення кадрової політики повинен аналізувати та швидко реагувати на можливі внутрішні (зміни настроїв персоналу, зміни політики організації, тощо) та внутрішні (законодавча політика, стан ринку та галузі) зміни.

Говорячи про тип кадрової політики, що реалізується на підприємстві, вона може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною або інтуїтивною. Визначимо ступінь вираження обраних характеристик у кожному з типів кадрової політики методом оцінювання за шкалою від 1 до 10 (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Ступінь вираження характеристики у кадровій політиці

Характеристика	Активна	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Авантюристична
Наявність обґрунтованої та чітко визначеної програми роботи з кадрами	9	0	5	4	6
Програми довгострокового планування	9	0	4	3	6
Програми цільового планування	8	4	5	5	5
Наявність програм контролю	9	4	5	4	5
Адаптивність та лабільність системи управління кадрами	7	7	6	6	7
Сума	38	15	25	21	29

*Джерело: розроблено автором*

Провівши аналіз, можна зробити висновок, що найкращим для підприємства варіантом є ведення активної кадрової політики. Друге місце посідає авантюристична кадрова політика, яка доцільна при наявності досвіду управління кадрами, адже полягає у інтуїтивній роботі з персоналом. Проте на жаль, більшість підприємств в Україні наразі реалізують пасивну кадрову політику, яка зводиться до ліквідації негативних наслідків та не передбачає довгострокового планування. За умов ведення пасивної кадрової політики, з часом на підприємстві можуть виникати такі явища як плинність кадрів, нестача персоналу, робочі конфлікти, крадіжки, тощо. Усе це призводить до зниження ефективності виробництва та як наслідок – зниження конкурентних позицій підприємства. Грамотне ж ведення кадрової політики може навпаки, позитивно вплинути на економічну діяльність компанії, адже загальна конкурентоспроможність підприємства має пряму залежність від конкурентоспроможності кожного з працівників даного підприємства.

Говорячи про конкурентоспроможність працівника, дану категорію можна визначити як здатність бути більш вигідним для потенційного працедавця, ніж інші кадри.

Розглядаючи дане поняття в аспекті якості, конкурентоспроможність також можна охарактеризувати системою споживчих властивостей робочої сили, що може ефективною діяльністю підприємства, тобою досвід, вікові дані працівника, володіння ним спеціальними навичками. Розглядаючи дане питання в аспекті кількісних характеристик, дане поняття може визначатися такими факторами конкурентоспроможності, як продуктивність та ефективність праці, затрати робочого часу на виконання певних посадових обов'язків, якість виготовленої продукції або наданих послуг, витрати матеріалів [4, с. 28].

Стан кадрової політики також має прямий зв'язок з переліченими категоріями. Вони є основою для розрахунку економічної ефективності та доцільності запровадженої кадрової політики аналізованого підприємства, а також дають змогу для її удосконалення.



На рис 2 зображено схему залежності стану конкурентоспроможності підприємства від вибраної менеджментом підприємства кадрової політики.

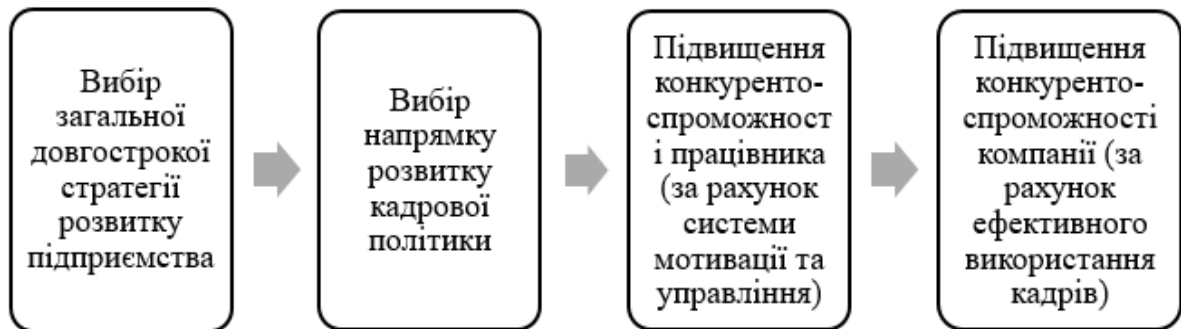


Рис 2. Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики

Джерело: складено на основі [6]

Говорячи про особливості ведення кадрової політики на виробничому підприємстві, варто зазначити що наслідком неефективної роботи з персоналом можуть бути значні додаткові витрати ресурсів.

Так, наприклад, плинність кадрів – одна з найбільш поширених проблем на підприємствах, що реалізують пасивну кадрову політику, спричиняє ситуацію, за якої працівник не окупає ресурси, витрачені на його пошук та навчання. При цьому, під час стажування, знижується ефективність праці персоналу, що його проводить. Як наслідок – можливі недовиконання плану, перевантаження працівників, зменшення загальної ефективності виробництва та зниження конкурентних позицій.

Іншими проблемами при відсутності обґрунтованої та систематичної кадрової політики можуть бути крадіжки, робочі конфлікти, перманентна нестача персоналу, відсутність кваліфікованих кадрів, тощо. При цьому, навіть випереджуючи конкурентів за показниками якості та ціни, підприємство може бути менш ефективним та конкурентоздатним за рахунок витрати додаткових ресурсів.

Правильно побудована робота з персоналом формуватиме вищий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку в тому числі як працедавця. В

сучасному інформаційному просторі компанія швидко може побудувати (і втратити) свій імідж не лише як контрагент, а й як потенційне місце побудови кар'єри. Працівники, що не бачитимуть чіткої перспективи розвитку, як матеріального, так і особистісного, обиратимуть більш привабливих роботодавців.

Для уникнення описаного масиву проблем необхідне введення такого типу кадрової політики, за якого наявні ресурси будуть використовуватись максимально ефективно. При цьому кадрова політика повинна відповідати загальним цілям організації, враховувати її особливості, мати системний та довгостроковий характер та швидко реагувати на можливі зміни.

**Висновки.** За сучасних умов динамічного ринку та стрімкого загострення конкурентних позицій, кожне підприємство, що ставить за мету займати стійке положення у галузі або навіть займати нові ринкові ніші, потребує всеохоплюючого регулярного аналізу власних позицій. Основною передумовою такого аналізу є глибоке розуміння поняття «конкурентоспроможність» та визначення його основних складових частин.

Варто зазначити, що на рівень конкурентоздатності підприємства впливають практично всі показники його діяльності. Одним з них є кадрова політика підприємства.

Кадрова політика являє собою сукупність методів, принципів та способів формування та структурування персоналу підприємства, а також подальша робота з працівниками відповідно до довгострокової стратегії розвитку організації. Варто зазначити, що кадрова політика підприємства повинна бути стратегічною, гнучкою, системною та послідовною.

Говорячи про зв'язок кадрової політики підприємства та його конкурентних позицій, було виявлено що внаслідок введення кадрової політики та її грамотної реалізації можливе підвищення конкурентоспроможності працівника та відповідно його ефективності роботи, що в свою чергу призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## Література.

1. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 68 с.
2. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2014. № 1. С. 148-155.
3. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.
4. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. №2. С. 15-28.
5. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3 (37). С. 175-187.
6. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 4, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>

## References.

1. Krivoruchko OM Personnel management of the enterprise: textbook. way. Kharkiv: KhNADU, 2016. 68 p.
2. Gritsay AM Theoretical and methodological principles of formation of personnel policy of the enterprise. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. Poltava, 2014. № 1. P. 148-155.
- 3.. Klymenko OV Personnel policy in Ukraine: direction of development and ways of realization. *Economy and state*. 2015. № 12. P. 84-88.
4. Martyniuk N. Conceptual approaches to the interpretation of the essence of competitiveness of enterprise personnel. *Economic discourse*. 2016. №2. P. 15-28.

5. Borsch VI, Belyakova VV Formation and implementation of personnel policy at Ukrainian enterprises. *Market economy: modern theory and practice of management*. 2017. T. 16. Vip. 3 (37). P. 175-187.

6. Martynenko VP, Rudenko NV Personnel policy as a tool for human resources management. *E-journal "Effective Economy"* № 4, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>