

**Н.В. Зачосова, д.е.н., проф.
В.М. Кімлик, аспірант
А.В. Замогилина, магістрант**

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0

Метою дослідження стало обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень кадрової політики підприємств, що буде адаптованою під реалії воєнного часу та придатною до використання в умовах поширення тенденції Індустрії 5.0. Визначено актуальні питання формування та реалізації інструментів кадрової політики суб'єктів господарювання у сучасних економічних умовах. Обґрунтовано, що Індустрія 5.0 диктує параметри людиноцентризму у бізнесі, тобто, основою кадрової політики має стати мотиваційний механізм, інструментарій розвитку потенціалу працівника, набуття ним нових професійних характеристик під впливом постійного і безперервного процесу навчання, схильність до якого стимулюється менеджментом компанії. Проаналізовано значення кадрової політики для збереження інтелектуального потенціалу підприємства та формування його кадрового капіталу. Досліджено сутність та основні цілі кадрової політики в умовах війни та в очікуванні Індустрії 5.0. Встановлено, що ефективність управління персоналом можна підвищити за рахунок удосконалення механізму формування кадрової політики підприємства та спрямування її на збереження і примноження інтелектуального потенціалу суб'єкта господарювання. Окреслено елементи механізму реалізації кадрової політики на вітчизняному підприємстві. Конкретизовано фактори впливу на кадрову політику вітчизняних підприємств в умовах війни і у мирний час.

Ключові слова: *кадрова політика; інтелектуальний капітал; персонал; управління персоналом; Індустрія 5.0.*

Актуальність теми. В умовах трансформації вітчизняної економічної системи під впливом воєнних дій та системних ринкових перетворень особливої актуальності набуває питання перегляду та оновлення кадрової політики для забезпечення потреби безперервного та ефективного управління організацією. Індустрія 5.0 поміж різних своїх характерних рис містить концепцію людиноцентризму, яка ставить працівника на п'єдестал під час реалізації бізнес-процесів на підприємствах, в установах, організаціях. Тобто, кадровий капітал знову визнається домінуючим над усіма іншими видами ресурсів суб'єкта господарювання, і питання його розвитку, ефективного управління, мотивації та стимулювання до професійного й особистого вдосконалення набувають пріоритету у процесі модернізації кадрових політик сучасних компаній.

Такий світовий тренд у вітчизняній практиці формування ефективної кадрової політики поєднується з реаліями воєнного часу. Вплив війни на людський капітал та інтелектуальний потенціал як держави в цілому, так і суб'єктів господарювання зокрема є катастрофічним, і на разі у науковців немає впевненості у тому, що Україна зможе відновити цей ресурс, принаймні найближчим часом, адже цілі покоління може бути втрачено через міграцію, окупацію, примусове вивезення громадян на територію ворога. Для вітчизняного бізнесу ці причини також є руйнівними, адже кадровий ресурс чоловічої статті переорієнтований на інтеграцію у військові процеси, а жіночої – на збереження родин і виїзд за кордон, де навіть в умовах персональної безпеки робота у дистанційному форматі (якщо такий є допустимим для підприємства) має низький рівень ефективності.

У період післявоєнного відновлення національної економіки порушена у дослідженні проблематика не втратить своєї актуальності, оскільки на ринку праці пануватиме жорстка конкуренція, організаціям необхідно буде швидко реагувати на зміни попиту і вимоги до високої якості товарів і послуг, які неможливо буде задовольнити, не маючи у штаті достатньої кількості фахівців. Найважливішою складовою ефективної роботи компанії і її конкурентоспроможності є і буде персонал, його інтелектуальний потенціал, тому важливо приділяти увагу роботі з кадрами як на рівні безпосереднього управління, так і під час розробки кадрової політики, яка потребує постійного перегляду та оновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спираються автори. Основи розробки кадрової політики та інструменти її реалізації досліджуються в роботах багатьох вітчизняних учених, таких як С.Я. Воскобійник, що конкретизує теоретичні підходи до визначення терміна «кадрова політика» [1], А.О. Глебова, яка вивчає особливості формування кадрової політики у сучасних соціально-економічних реаліях [2]; особливості формування кадрової політики сучасної організації визначає М.В. Зось-Кіур [3], О.А. Шаповал досліджує шляхи покращення кадрової політики [4], у той час як В.В. Савіцький опікується

питаннями формування організаційно-економічного механізму реалізації кадрової політики підприємства [5]. Серед зарубіжних дослідників, які визначили значення та місце кадрової політики у функціонуванні сучасних організацій, варто виокремити роботи Ф.Тейлора, який вивчав принципи наукового менеджменту [6], А.Маслоу, що розробив теорію людської мотивації [7], Л.Портера та Е.Лоулера, які продемонстрували співвідношення та взаємозалежність між винагородою і досягнутими результатами [8].

Втім питання оновлення та модернізації кадрової політики з метою збереження інтелектуального капіталу підприємств залишається актуальним на етапі очікування поширення тенденцій Індустрії 5.0 у сучасних реаліях в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень кадрової політики підприємств, що буде адаптованою під реалії воєнного часу та придатною до використання в умовах поширення тенденції Індустрії 5.0. Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання: встановити роль кадрової політики для упорядкування відносин управління персоналом на підприємстві; дослідити сутність та основні цілі кадрової політики у сучасних умовах господарювання; окреслити елементи механізму реалізації кадрової політики для потреби збереження інтелектуального потенціалу вітчизняних суб'єктів господарювання.

Викладення основного матеріалу. Кадрова політика – це невід'ємний елемент організаційної культури кожної сучасної компанії будь-якої форми власності. Ефективна та результативна робота підприємства безпосередньо залежить від ефективності й якості праці її персоналу, від рівня його інтелектуального капіталу, що може бути використаним для отримання додаткових конкурентних переваг. За рахунок досягнення певного рівня стандартизації в обладнанні, відносної доступності основних засобів для широкого кола підприємств, а також підвищення питомої частки в економіці сектора надання послуг домогтися конкурентних переваг технічними та іншими засобами стає все складніше. Тому стати більш конкурентоспроможними, ніж суперники на ринку, можуть допомогти тільки кваліфіковані, працездатні і належним чином мотивовані професійні кадри. Від рівня знань і вмінь працівників, набору їх повноважень і завдань, рівня довіри та контролю до їх праці залежать обсяг і темпи приросту продукції або надання послуг, раціональність використання матеріально-технічної бази та інших видів ресурсів. Кадрова політика підприємства має бути спрямована на використання інструментарію, здатного активізувати зростання значення показника продуктивності праці. Його приріст є важливою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом зростання національного доходу. Отже, його значущість у період післявоєнного економічного відновлення важко буде переоцінити.

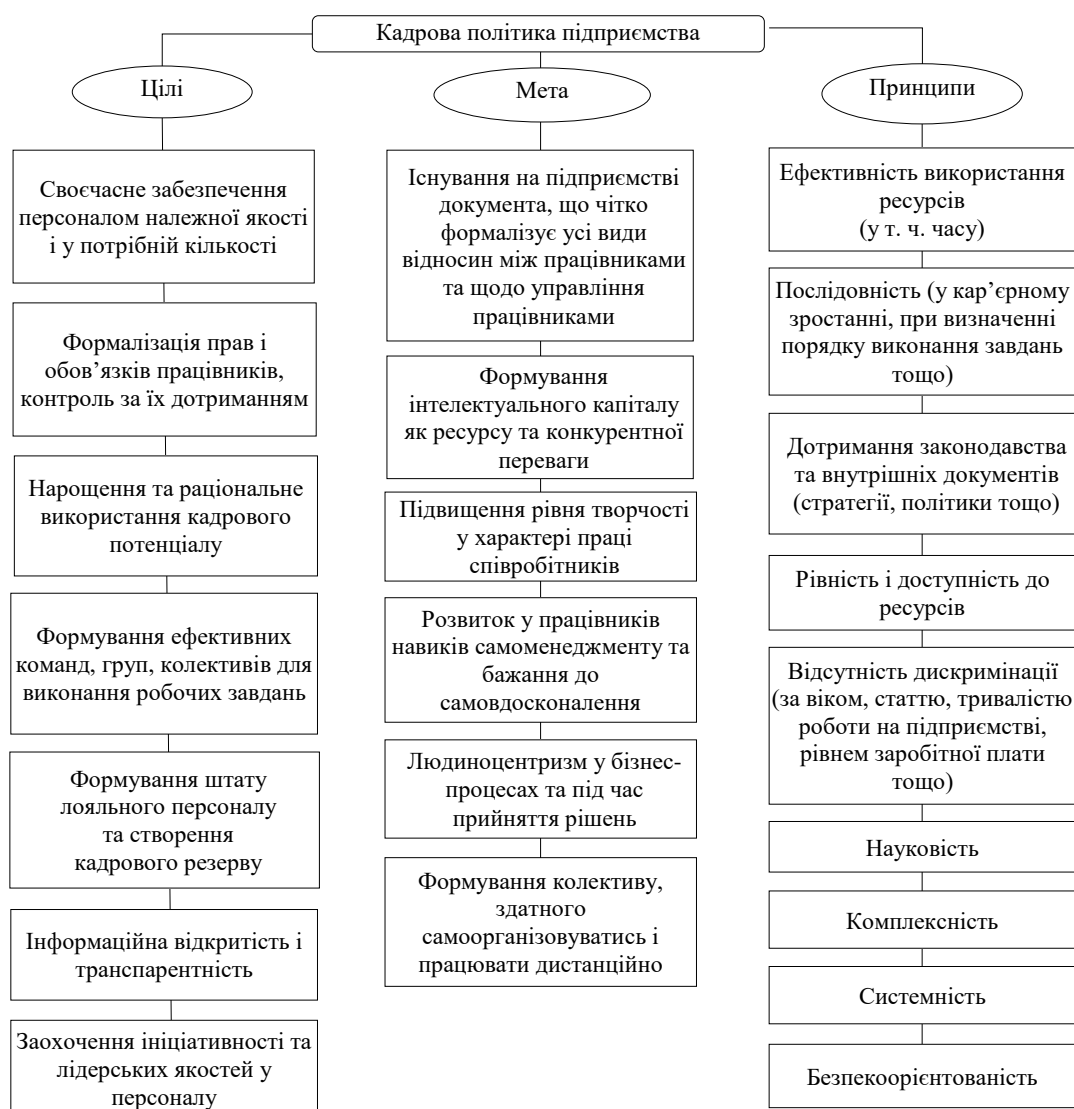
Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, прийомів і форм впливу на трудовий колектив, що лежать в основі процесів, які формують ефективну систему управління персоналом, що за правильної організації забезпечує інноваційний розвиток і конкурентні переваги організації та координацію, узгодження та кореляцію інтересів працівників і потреб підприємства та його стейкхолдерів. Відмінністю і перевагою цієї дефініції від інших формулювань є те, що досліджуване поняття розглядається у різних площинах: кадрова політика характеризується одночасно і як процес, і як структура, що представлено у статичній та у динамічній. Вважається, що наведене визначення найбільш чітко і ясно розкриває суть цієї категорії, відображаючи внутрішні зв'язки і взаємозалежності векторів управління персоналом на підприємстві.

Натепер на багатьох підприємствах зведена до мінімуму або взагалі відсутня робота щодо формування та потенційного використання кадрового резерву. Водночас існують рекомендації щодо необхідності створення груп перспективних співробітників, які мають заноситися до списку для висунення в керівний склад за першої необхідності. Тому в разі просування кар'єрною траєкторією або звільнення керівника підрозділу, відділу тощо часто виникають труднощі з пошуком працівників, які відповідають вимогам організації та конкретної посади [9]. З моменту початку війни та масових звільнень проблема відсутності резервів управлінських кадрів або вузькоспеціалізованих фахівців почала відчуватись особливо гостро.

Найчастіше в практичній діяльності керівники організацій формально підходять до розробки кадрової політики, не надаючи цим документам значення фактора розвитку соціально-трудових відносин організації та стратегічного орієнтуру, не усвідомлюючи згубність наслідків такого управлінського підходу, внаслідок якого можливим є:

- технологічне відставання вітчизняної промисловості від світових тенденцій в основному через відсутність висококваліфікованих кадрів;
- вікова диференціація, коли в організації спостерігається колосальний розрив у віці працівників;
- невідповідність зовнішнього і внутрішнього соціального статусу, коли амбіції і самооцінка індивіда не збігаються з оцінками його керівництва і колективу, змістовим наповненням його функцій і завдань;
- відсутність синергетичного впливу соціально-трудових відносин на ефективність діяльності організації та її бізнесу [10].

У мирний час трансформації кадрової політики підприємств були необхідними для соціалізації бізнесу, що було однією із умов для економічної конвергенції України з країнами ЄС. Індустрія 4.0 створила такі бізнес-тренди, у яких для того щоб продовжувати функціонувати, організації змушені були не тільки впроваджувати нову техніку, технології, інновації, а й удосконалювати трудові ресурси, підвищувати ефективність систем управління персоналом, створювати сприятливі умови праці для співробітників, оскільки автоматизація і цифровізація бізнесу не могли успішно завершитися без участі людини – водночас і виконавця, і інтелектуала – у цьому процесі. Натепер підприємства переорієнтовуються на роботу в умовах інноваційної економіки, утвореної за допомогою трансформації і диверсифікації основних галузей. Більшість компаній ліквідували неефективні робочі місця, що сприяло вивільненню персоналу, оптимізації його чисельного складу. Водночас війна призвела до дефіциту на ринку кадрів професіоналів, фахівців із досвідом і високим рівнем знань і навиків, у той час як роботодавці прагнуть залучити освічених, висококваліфікованих, активних та ініціативних працівників, здатних до самопожертви, ототожнення себе з організацією [11]. Індустрія 5.0 диктує параметри людиноцентризму у бізнесі, тобто основу кадрової політики має стати мотиваційний механізм, інструментарій розвитку потенціалу працівника, набуття ним нових професійних характеристик під впливом постійного і безперервного процесу навчання, схильність до якого стимулюється менеджментом компанії. Цілі та принципи кадрової політики підприємства в очікуванні Індустрії 5.0 зазначені на рисунку 1.



Довідка: розробка авторів на основі [1, 5]

Рис. 1. Цілі та принципи кадрової політики підприємства в очікуванні Індустрії 5.0

Розробляючи власну кадрову політику, організація має узгодити її з генеральною соціально-економічною стратегією власного розвитку та з переліком корпоративних цінностей. Для отримання

максимальної віддачі від використання трудових ресурсів необхідно розробити ефективну кадрову політику, що буде відповідати вимогам часу. Це дозволить не тільки визначити оптимальну потребу в трудових ресурсах на поточний момент часу та у перспективі, а й професійно здійснити підбір персоналу з необхідним рівнем знань і компетенцій, а також раціонально розподілити співробітників по робочим місцям, наділити їх необхідними повноваженнями, правами та відповідальністю, що в перспективі призведе до їх трудової реалізації з максимальною віддачею як для задоволення власних інтересів, так і для досягнення цілей компанії.

Актуальним натепер стає усвідомлення управлінцями стратегічного значення кадрової політики як злагодженої системи принципів, методів і критеріїв, цілей, норм і правил у роботі з персоналом, що забезпечують відповідність людського ресурсу генеральній стратегії і місії організації. Розробка кадрової політики – це не разовий захід, а постійна робота у царині управління соціально-трудовими відносинами в організації, що забезпечує формування згуртованого, відповідального і високопродуктивного колективу працівників, здатних адекватно реагувати на виклики ринку та оцінювати власні позиції в конкурентному середовищі організації та на ринку праці.

Ефективність управління персоналом можна підвищити за рахунок удосконалення механізму формування кадрової політики підприємства та спрямування її на збереження та примноження інтелектуального потенціалу суб'єкта господарювання (рис. 2).

Ефективне функціонування підприємства залежатиме від вибору одного із безлічі варіантів побудови системи управління персоналом підприємства, вивчення можливості його функціонування, вибору найбільш підходящих для компанії технологій і методів роботи з людьми.



Довідка: розроблено авторами на основі [1]

Рис. 2. Основні етапи формування кадрової політики підприємства, що має на меті збереження його інтелектуального капіталу та потенціалу

Ефективною кадровою політикою організації можна вважати за умови її відповідності таким параметрам: усвідомленість, логічність, адекватність, гнучкість, законність, дотримання етичних норм. На ефективність використання кадрової політики і на процес її формування впливають різні чинники. До зовнішніх чинників належать особливості законодавства та ситуація на ринку праці. До внутрішніх чинників враховують позицію та репутацію організації на ринку, її мету і місію, рівень матеріального забезпечення, інноваційності, диджиталізації бізнес-процесів, фінансовий стан і характеристики персоналу (чисельність, кваліфікація). Тому для використання найбільш сприятливої моделі кадрової політики управлінцям необхідно проводити попередній аналіз усіх перерахованих чинників, а також факторів і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на стан організації у конкретний момент часу та вплив яких очікується у майбутньому.

Ефективна кадрова політика організації має задовольняти такі умови:

- чіткі цілі щодо управління персоналом (планування його кількості, організації процесу трудової діяльності, мотивації до якісної праці та саморозвитку, контроль результатів, збалансований із рівнем довіри до працівника);
- наявність стратегії розвитку та ефективного використання людських ресурсів;

- формування кадрового резерву та його постійне оновлення;
- балансування інтересів компанії та працівників, прив'язка їх особистих цілей до результатів роботи компанії;
- ефективний механізм мотивації та стимулювання [12].

Зауважимо, що численні фактори і умови в сукупності утворюють своєрідне середовище, у якому формується, функціонує і розвивається кадрова політика організації, регулюються кількісні та якісні характеристики між попитом і пропозицією робочої сили. При цьому вплив кожного з факторів посилюється у поєднанні з іншими (рис. 3) та видозмінюється в умовах воєнного часу.

Професійний кадровий ресурс у сучасних реаліях в Україні стає усе більш обмеженим, дефіцитним, і вітчизняні організації потрапили в сильну залежність від стану зовнішнього середовища, що необхідно враховувати на стадії розробки кадрової політики або її трансформації у напрямі розвитку наявного кадрового капіталу, збереження власних людських ресурсів та нарощення інтелектуального потенціалу через дієві механізми стимулювання та мотивації.



Довідка: розроблено авторами на основі [10]

Рис. 3. Фактори впливу на кадрову політику вітчизняних підприємств в умовах війни і у мирний час

Отже, сучасна кадрова політика має стати інтегратором внутрішньоорганізаційної взаємодії ресурсів суб'єкта господарювання і забезпечити ефективний взаємозв'язок елементів структурного капіталу (людського, фізіологічного, інтелектуального, соціального, емоційного, організаційного), створюючи умови для максимізації вартості кожної названої складової. Завдяки ефективній взаємодії сформується синергетичний ефект у вигляді збільшення вартості бізнесу, що дозволить і організації, і її працівникам досягти своїх цілей та задовольнити персональні та корпоративні інтереси.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вивчення питання формування кадрової політики для збереження інтелектуального капіталу сучасних вітчизняних підприємств, напрямів та інструментів її реалізації в очікуванні Індустрії 5.0 дало змогу зробити такі висновки. Кадрова політика є одним із найважливіших інструментів управління організацією, від ефективності якої буде залежати, ефективність, безперервність і рентабельність її діяльності у будь-яких умовах. Кадрова політика має бути спрямована не лише на створення сприятливих умов трудової зайнятості та праці, але і на забезпечення можливості для працівників формування індивідуальної кар'єрної траєкторії, отримання ними гарантій щодо власних професійних перспектив у найближчому та віддаленому майбутньому. Перспективи подальших розвідок у площині модернізації кадрової політики полягають у створенні такої моделі кадрової політики, яка б могла забезпечити збереження інтелектуального потенціалу господарських структур, його постійний розвиток і нарощення людського капіталу нації, що буде сприяти сталому розвитку економіки, стабілізації політичного життя суспільства і соціалізації вітчизняного бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика» / С.Я. Воскобійник // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.С. Гжицького. – 2015. – Т. 17, № 4. – С. 214–218.

2. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А.О. Глебова // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27). – С. 159–164.
3. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / М.В. Зось-Кіор // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 13. – С. 259–263.
4. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.
5. Савіцький В.В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства / В.В. Савіцький [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/etppv>.
6. Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту / Ф.У. Тейлор. – К. : Контролінг, 1991. – 104 с.
7. Маслоу А. Теорія людської мотивації / А. Маслоу. – К. : Євразія, 1999. – С. 77–105.
8. Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://stud.com.ua/34686/management/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera.
9. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії / В.Безрук // Ефективність державного управління. – 2017. – Вип. 44. – С. 140–145.
10. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І.В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – № 16 (205). – С. 116–120.
11. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / О.А. Шаповал, А.О. Іваній, А.О. Гальченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – № 5 (17). – С. 149–151.
12. Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві / В.А. Хондока // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – С. 768–771.

References:

1. Voskobijnyk, S.Ja. (2015), «Teoretychni pidhody do vyznachennja terminu "kadrova polityka"», *Naukovyj visnyk L'vivs'kogo nacional'nogo universytetu veterynarnoi' medycyny ta biotekhnologij imeni S.Z. G'zhyck'kogo*, Vol. 17, No. 4, pp. 214–218.
2. Gljebova, A.O. (2015), «Kadrova polityka pidpryjemstva: osoblyvosti formuvannja u suchasnyh social'no-ekonomichnyh realijah», *Molodyj vchenyj*, No. 12 (27), pp. 159–164.
3. Zos'-Kior, M.V. (2016), «Osoblyvosti formuvannja kadrovoi' polityky suchasnoi' organizacii'», *Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky*, Issue 13, pp. 259–263.
4. Shapoval, O.A. (2017), «Kadrova polityka ta shljahy i'i' pokrashhennja», *Ekonomika i suspil'stvo*, Issue 9, pp. 712–715.
5. Savic'kyj, V.V., *Organizacijno-ekonomichnyj mehanizm realizacii' kadrovoi' polityky pidpryjemstva*, [Online], available at: <http://surl.li/etppv>
6. Tejlор, F.U. (1991), *Pryncypy naukovogo menezhmentu*, Kontroling, K., 104 p.
7. Maslou, A. (1999), *Teorija ljuds'koi' motyvacii'*, Jevrazija, K., pp. 77–105.
8. *Kompleksna model' motyvacii' Portera-Loulera* (2022), [Online], available at: https://stud.com.ua/34686/management/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera
9. Bezruk, V. (2017), «Reformuvannja kadrovoi' polityky: instytucijni peredumovy realii'», *Efektivnist' derzhavnogo upravlinnja*, Issue 44, pp. 140–145.
10. Zaharova, I.V. (2016), «Perspektyvni naprjamy vdoshkonalennja kadrovoi' polityky v organah derzhavnoi' vlady v umovah administratyvno-terytorial'noi' reformy», *Visnyk Shidnoukrai'ns'kogo nacional'nogo universytetu imeni Volodymyra Dalja*, No. 16 (205), pp. 116–120.
11. Shapoval, O.A., Ivanij, A.O. and Gal'chenjuk, A.O. (2018), «Kadrova polityka pidpryjemstva jak instrument systemy upravlinnja personalom», *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi' derzhavnoi' inzhenernoi' akademii'*, No. 5 (17), pp. 149–151.
12. Hondoka, V.A. (2017), «Metodologichni pidhody do formuvannja kadrovoi' polityky na pidpryjemstvi'», *Ekonomika ta suspil'stvo*, No. 13, pp. 768–771.

Зачосова Наталія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

<https://orcid.org/0000-0002-7905-0494>.

Наукові інтереси:

- управління фінансово-економічною безпекою;
- стратегічне управління в умовах ризиків.

E-mail: natazachosova@gmail.com.

Кімлик Василь Миколайович – аспірант кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

<https://orcid.org/0000-0002-5113-0898>.

Наукові інтереси:

- управління мотивацією персоналу;
- розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

E-mail: kimlyk.vasy1422@vu.cdu.edu.ua.

Замогильна Аліна Віталіївна – магістрант кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

<https://orcid.org/0000-0001-7742-5566>.

Наукові інтереси:

– ефективність кадрової політики організації.

E-mail: zamohylna.alina418@vu.cdu.edu.ua.

Zachosova N.V., Kimlyk V.M., Zamohylna A.V.

Personnel policy of preserving intellectual capital: awaiting Industry 5.0

The purpose of the study was to substantiate and develop the theoretical and methodological provisions of the personnel policy of enterprises, which will be adapted to the realities of wartime and suitable for use in the conditions of the spread of the trend of Industry 5.0. Urgent issues of formation and implementation of personnel policy tools of business entities in modern economic conditions have been determined. It is substantiated that Industry 5.0 dictates the parameters of human-centricity in business, i.e., the basis of personnel policy should be a motivational mechanism, a toolkit for the development of the employee's potential, his acquisition of new professional characteristics under the influence of a constant and continuous learning process, the inclination to which is stimulated by the company's management. The importance of personnel policy for preserving the intellectual potential of the enterprise and forming its personnel capital is analyzed. The essence and main goals of personnel policy in the conditions of war and in anticipation of Industry 5.0 were studied. It has been established that the effectiveness of personnel management can be increased by improving the mechanism of forming the personnel policy of the enterprise and directing it to preserve and increase the intellectual potential of the business entity. The elements of the personnel policy implementation mechanism at the domestic enterprise are outlined. Factors influencing the personnel policy of domestic enterprises in wartime and peacetime conditions are specified.

Keywords: personnel policy; intellectual capital; personnel; personnel management; Industry 5.0.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2023.