

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ДЕМОГРАФІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

МЕЛЬНИЧУК ДМИТРО ПЕТРОВИЧ

УДК 331.108

**КАДРОВА ПОЛІТИКА МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА:  
ТЕОРІЯ РЕФОРМУВАННЯ ТА ПРАКТИКА**

Спеціальність 08.09.01 – демографія, економіка праці,  
соціальна економіка і політика

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2004

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Житомирському державному технологічному університеті Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент НАН України  
**Лібанова Елла Марленівна,**  
Інститут демографії та соціальних досліджень,  
заступник директора з наукової роботи

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук **Грішнова Олена Антонівна**, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки

кандидат економічних наук **Мурашко Микола Іванович**, Чернігівська обласна державна адміністрація, заступник голови з соціальних питань

**Провідна установа:**

Київський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, кафедра управління персоналом

Захист відбудеться 15 вересня 2004 р. о 16<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.247.01 в Інституті демографії та соціальних досліджень НАН України за адресою: 01011, м. Київ, вул. П. Мирного, 26

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України за адресою: 01011, м. Київ, вул. П. Мирного, 26

Автореферат розісланий 4 серпня 2004 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук

Л.М. Черенько

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає створення сучасного промислового комплексу, здатного стати запорукою її сталого економічного зростання. Промисловість є провідною сферою господарювання держави та визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою обумовлює соціально-економічне становище суспільства. У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням промислових підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів та механізмів кадрового забезпечення розглядається як передумова виконання промисловим сектором економіки своїх функцій. Особливої гостроти ці питання набувають в розрізі машинобудівного комплексу, що обумовлюється його визначальною роллю щодо розвитку промисловості України в цілому.

Відповідність характеристик робочої сили машинобудівного підприємства його виробничим запитам досягається на основі проведення виваженої лінії кадрової політики. Ефективна кадрова політика машинобудівного підприємства повинна базуватись на реалізації системи заходів соціально-економічного, соціально-культурного та соціально-психологічного характеру. Це вимагає створення та використання комплексного підходу щодо вирішення питань кадрової політики машинобудівного підприємства на основі розвитку теоретичної бази та висунення практичних рекомендацій у відповідності до реалій сучасних умов господарювання.

**Ступінь розробки проблеми.** Аналіз стану наукової розробки дисертаційної проблеми дозволяє стверджувати, що її окремі аспекти знайшли відображення у вітчизняній та зарубіжній науці. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики внесли Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорогунцов С.І., Магура М.І., Кібанов В.А., Козлова О.В., Колот А.М., Косбіль Г., Курбатова М.Б., Лилишенко В.Г., Мілгром П., Новіков В.М., Пугачов В.П., Робертс Дж., Співак В.О., Щокін Г.В. та інші. Зокрема, ними сформовано підходи щодо трактування категорії “кадрова політика” в макро- та мікроекономічних розрізах, з'ясовано основні принципи сучасної кадрової політики, охарактеризовано сутність системи кадрової роботи та її елементи тощо. Окремі аспекти проблеми, пов'язані з функціонуванням ринку праці та його впливом на кадрові процеси, ґрунтовно висвітлені в роботах Долішнього М.І., Заяць Т.А., Злупка С.М., Кравченко І.С., Купалової Г.І., Лібанової Е.М., Лукінова І.І., Онікієнка В.В., Петрової І.Л., Пирожкова С.І., Степенко В.А., Шаленко М.В. та інших вчених.

Поряд з цим, необхідно констатувати, що проблеми кадрової політики машинобудівного підприємства ще не стали об'єктом спеціального наукового дослідження. На особливу увагу заслуговують питання, які пов'язані зі створенням комплексного методологічного підходу щодо оптимізації процесів формування та реалізації кадрової політики сучасного машинобудівного підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження проводилось у відповідності з науковою тематикою кафедри менеджменту та маркетингу Житомирського державного технологічного університету за темою “Розробка стратегії соціально-економічного розвитку регіону” (№ державної реєстрації 0102V006355).

**Метою дослідження** є розробка методологічних, методичних і прикладних засад формування та реалізації кадрової політики підприємств машинобудівного комплексу України. Досягнення сформованої мети передбачало розв'язання таких наукових завдань:

- з'ясувати сутність і мету, суб'єкт та об'єкт кадрової політики, їх роль та функції в процесі трансформації системи соціально-трудова відносин на машинобудівному підприємстві;
- розширити класифікацію типів кадрової політики машинобудівного підприємства з метою конкретизації системи критеріїв її оцінки;
- уточнити методологію та методику дослідження соціально-економічних аспектів кадрової політики машинобудівного підприємства;
- охарактеризувати соціально-психологічні фактори впливу в процесі трансформації сфери кадрової політики машинобудівного підприємства;
- визначити основні напрямки автоматизації функцій суб'єктів кадрової політики машинобудівного підприємства;
- запропонувати методичні та концептуальні засади формування і реалізації кадрової політики сучасного машинобудівного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є система соціально-трудова відносин на машинобудівному підприємстві.

**Предметом дослідження** є процеси формування та реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства.

**Методологія та методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, які визначають засади суспільних відносин у сфері праці. В процесі дослідження застосовані загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, використання структурно-функціонального методу та методу логічного узагальнення дозволило уточнити природу кадрової політики машинобудівного підприємства, з'ясувати її складові та їх роль в процесі кадрового забезпечення. Формуванню системи актуальних принципів кадрової політики сприяло використання конкретно-історичного методу, методів аналізу та синтезу. Спостереження та порівняння, застосування статистико-економічних, графічних методів та методу експертних оцінок дозволило охарактеризувати сучасну практику кадрової політики машинобудівних підприємств України, а залучення методологічних засад ситуаційного підходу сприяло визначенню пріоритетів та шляхів її оптимізації.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає у тому, що:

– уточнено трактування категорії “кадрова політика машинобудівного підприємства”, яку, на відміну від існуючих визначень, запропоновано розглядати як поліморфний феномен соціальної взаємодії, становлення якого відбувається на основі функціонування систем політичного та управлінського впливів в умовах суб’єкт-суб’єктного типу взаємовідносин у соціально-трудої сфері машинобудівного підприємства;

– вперше запропоновано поняття “сфера реалізації політичних інтересів” та обґрунтовано його сутність, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє охарактеризувати ролі та функції суб’єктів і об’єктів кадрової політики машинобудівного підприємства на основі з’ясування пріоритетного вектора їх політичного впливу;

– методологічно обґрунтовано і запропоновано ряд факторів класифікації типів кадрової політики машинобудівного підприємства (пріоритетна сфера реалізації політичних інтересів, домінування окремого елемента поліморфної сутності кадрової політики, домінування окремих рис характеру кадрової політики), використання яких, поряд з існуючими факторами класифікації, дозволяє сформулювати комплексну систему критеріїв її оцінки;

– вперше розроблено та застосовано методику дослідження соціально-економічних аспектів кадрової політики машинобудівного підприємства, принципово новим елементом якої є визначення ефективності кадрової політики у відповідності до сформованої системи її актуальних принципів;

– вперше запропоновано підхід до формування та реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства з урахуванням культурного поля соціальної організації, який, на відміну від існуючих підходів, акцентує увагу на створенні соціально-психологічного підґрунтя трансформації сфери кадрової політики;

– дістав подальшого розвитку підхід щодо автоматизації процесів формування і реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства, принципово новим елементом якого запропоновано визнати створення та використання комплексів автоматизованих робочих місць суб’єктів кадрової політики;

– обґрунтовано концептуальні засади кадрової політики сучасного машинобудівного підприємства і запропоновано методику її формування та реалізації, яка, на відміну від існуючих, сприяє формуванню оптимальної системи кадрових заходів, виходячи з умови функціональної відповідності за наявного рівня ресурсного забезпечення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо удосконалення процесів формування і реалізації кадрової політики підприємств машинобудівного комплексу України. Пропозиції автора, викладені у дисертаційній роботі, використано в діяльності Головного управління економіки Житомирської обласної державної адміністрації (довідка № 5/595 від 31.03.2004 р.) та впроваджено в систему кадрової роботи на

машинобудівних підприємствах: ВАТ “Верстатуніверсалмаш” (акт впровадження № 25/04 від 25.03.2004 р.) та ВАТ “Вібросепаратор” (акт впровадження № 71/248 від 19.03.2004 р.). Основні положення та висновки дисертації використовуються у навчальному процесі Житомирського державного технологічного університету при викладанні навчальних дисциплін: “Організація виробництва та економіка підприємств”, “Управління персоналом”, “Психологія управління” та “АРМ менеджера” (довідка № 44-45/233 від 25.03.2004 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові результати дисертації отримані автором самостійно на основі вивчення, аналізу та узагальнення теоретичного і практичного матеріалу. Із статей, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистих досліджень автора та вказані в авторефераті у переліку основних публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертаційного дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях: “Маркетинг: теорія та практика” (м. Київ, 2002 р.), Молодіжна наукова конференція вузів прикордонних регіонів на базі БДТУ (м. Брянськ, 2002 р.), “Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (м. Тернопіль, 2003 р.), III міжнародна міжвузівська науково-технічна конференція на базі Гомельського державного технічного університету ім. П.О. Сухого (м. Гомель, 2003 р.), “Економіка та маркетинг в ХХІ столітті” (м. Донецьк, 2003 р.), “Проблеми розвитку ринку праці та політики зайнятості населення в умовах трансформації економіки України” (м. Луганськ, 2003 р.), “Менеджмент організацій та управління людськими ресурсами” (м. Ялта, 2004 р.), “Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери” (м. Донецьк, 2004 р.), “Економіко-математичні методи прийняття управлінських рішень на сучасному етапі” (м. Дніпропетровськ, 2004 р.).

**Публікації.** Результати дисертації висвітлені в 19 наукових працях, з них 10 статей у наукових фахових виданнях загальним обсягом 3,22 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,85 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та чотирьох додатків. Робота містить 36 таблиць та 35 рисунків. Список використаної літератури нараховує 170 найменувань і займає 14 сторінок. Повний обсяг дисертації складає 219 сторінок.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

*У першому розділі “Теоретичні засади організації сфери кадрової політики машинобудівного підприємства”* на основі аналізу наукових робіт з предмету дослідження розкрито сутність та роль кадрової політики машинобудівного підприємства, визначено основні підходи щодо її формування та реалізації за сучасних умов господарювання.

Становлення ринкової економіки спричинило зміну парадигми управління промисловим виробництвом, підвищило значимість заходів стратегічного характеру, концептуальна основа яких формулюється в межах політики організаційного розвитку. Кадрова політика, як вагомий елемент останньої, спричиняє визначальний вплив на всі складові розвитку виробничої організації.

Кадрова політика як наукова категорія набула широкого поширення за часів домінування командно-адміністративної системи. Підходи щодо трактування її сутності, які викладені в науковій літературі тих часів, певною мірою відображають природу політичних процесів у кадровій сфері промислового підприємства. Проте, в міру трансформації політичної системи наукові погляди на сутність кадрової політики помітно змінилися, втративши суто політичне змістовне навантаження. Тому правомірно виникає питання про доцільність використання самого терміну “кадрова політика” за умов демократизації суспільних відносин та відтворення ринкових механізмів господарювання.

На основі дослідження природи політичного фактора в соціальних системах у дисертації обґрунтовано правомірність оперування науковою категорією “кадрова політика машинобудівного підприємства” за сучасних умов господарювання. Разом з цим, зроблено висновок про вузькість діючих нині підходів щодо трактування її сутності. Це зумовило необхідність розширення теорії кадрової політики на основі розвитку понятійного апарату та удосконалення методологічних засад формування і реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства.

В дисертації зроблено висновок про первинність впливу соціально-економічних інтересів на зміст політичного чинника у соціальній організації. Визначальною характеристикою активності актора політики є суб’єктивна пріоритетність окремої сфери реалізації політичних інтересів, яка і виступає цариною досягнення його цілей та волевиявлення принципів позицій. Так, якщо характеристикою першої компоненти політичної сфери є боротьба за владу (первинна сфера реалізації політичних інтересів), то другої – регуляція суспільних процесів на основі інструментарію влади та повноважень як її прояву (вторинна сфера реалізації політичних інтересів).

Провідну роль щодо відтворення обох сфер реалізації політичних інтересів у соціальній системі відіграє кадрова політика. Обґрунтовано, що первинна сфера покликана забезпечити утримання, зміцнення та використання влади шляхом формування кадрового корпусу – сукупності досвідчених, висококваліфікованих, соціально- та політично-активних індивідів, які мають широкі повноваження щодо укріплення влади суб’єкта політики. Вторинна ж сфера реалізації політичних інтересів ставить за мету формування авторитету влади шляхом задоволення об’єктивних потреб підпорядкованого їй соціального оточення. Кадрова політика,

як інструментальний комплекс вторинної сфери, відтворюється на всіх рівнях соціального управління та спрямовується на формування кадрового корпусу, здатного вирішувати актуальні проблеми, передусім, соціально-економічного характеру.

Викладене дозволяє сформувати комплексне уявлення про сутність та роль кадрової політики машинобудівного підприємства. Разом з цим, на основі проведеного дослідження визначено наступні позиції щодо детермінації кадрової політики як наукової категорії: кадрова політика як діяльність, кадрова політика як концепція. За першої позиції простежується трактування категорії “кадрова політика” як процесу – сукупності послідовних дій задля досягнення певного результату, за другої – категорія “кадрова політика” розглядається як утворення концептуального характеру, тобто як система цілей та принципів, форм та методів роботи з кадрами.

Дискусійність сучасних підходів щодо трактування кадрової політики обумовлює важливість виокремлення такої її властивості як “поліморфність”. Остання характеризує здатність кадрової політики існувати одночасно в різних формах та переслідувати множинну різновекторну ціль. Це дозволяє трактувати кадрову політику як поліморфний феномен соціальної взаємодії, а до її взаємоінтегрованих форм віднести: кадрову політику як сферу взаємовідносин, кадрову політику як діяльність, кадрову політику як концепцію.

Виступаючи фундаментом соціального управління, кадрова політика повинна охоплювати весь особовий склад працівників машинобудівного підприємства, тобто його персонал. При цьому використання засад теорії людського капіталу сприяє уточненню мети кадрової політики машинобудівного підприємства, під якою запропоновано розуміти забезпечення послідовного виконання таких процесів: формування трудового потенціалу, сприяння його трансформації в загальний людський капітал та формування на цій основі спеціального людського капіталу. Визначальним чинником формування спеціального людського капіталу підприємства є активність суб’єктів кадрової політики, якими виступають державні органи управління людськими ресурсами, власники та керівники підприємства, його структурні підрозділи та працівники, профспілки, ради трудових колективів тощо.

Диференціація типів кадрової політики машинобудівного підприємства проводиться на основі використання ряду класифікаційних факторів, серед яких на сьогоднішній день відомі два: характер кадрової політики (пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна та авантюристична)), ступінь відкритості кадрової політики до зовнішнього середовища (відкрита та закрита). З’ясовано, що такий класифікаційний підхід досить абсолютизований, але доцільний у випадку поетапної оцінки кадрової політики машинобудівного підприємства.



Головним недоліком наведеної класифікації є її обмеженість у випадку широкого часового горизонту оцінки, коли, наприклад, доцільно говорити лише про переважання окремих елементів характеру кадрової політики. Тому запропоновано визначати тип кадрової політики за ознакою переваги тих чи інших її елементів. Останнє призводить до виокремлення наступних типів кадрової політики у відповідності до її характеру як класифікаційного фактора: проекційна, логіко-індуктивна, логіко-дедуктивна. Поряд з цим, у відповідності до сутності кадрової політики розширено методологію диференціації її типів на основі введення таких класифікаційних факторів: пріоритетна сфера реалізації політичних інтересів (афункціональна та функціональна), домінування окремого елементу поліморфної сутності кадрової політики (концепційна, декларативна, результуюча). Наведений класифікаційний підхід закладає фундамент для адекватної характеристики практики кадрової політики машинобудівного підприємства та створює передумови її оптимізації на основі використання системи науково обґрунтованих та вивірених на практиці принципів. В ході дисертаційного дослідження визначено принципи кадрової політики сучасного машинобудівного підприємства, а рівень їх реалізації на практиці запропоновано розглядати як критерій оцінки її ефективності.

Поряд з цим, в дисертації розкрито взаємозв'язок курсу кадрової політики зі стратегією машинобудівного підприємства. Це зумовлює важливість детермінації типу стратегії машинобудівного підприємства з метою приведення позицій кадрової політики у відповідність до пріоритетів його функціонування.

**У другому розділі “Кадрова політика машинобудівного підприємства в умовах трансформації соціально-економічної системи”** визначено засади організації дослідження соціально-економічних аспектів кадрової політики машинобудівного підприємства. Це дозволило охарактеризувати сучасну практику кадрової політики підприємств машинобудівного комплексу України.

В роботі з'ясовано, що криза кінця минулого століття, яка негативно позначилась на стані промислового сектора економіки, обумовила домінування пасивних і реактивних орієнтацій в комплексі заходів кадрової політики машинобудівних підприємств. З іншого боку, відсутність досвіду управління соціально-економічними процесами за нових умов господарювання призвела до високого рівня авантюристичності кадрової політики у машинобудуванні.

Останніми роками спостерігається динамічний розвиток промисловості, обсяги виробництва якої за період 2000–2003 рр. зросли на 60,3 %, а продуктивність праці у цьому секторі економіки зросла на 85,9 %. Визначальне місце промисловості в Україні обумовлює важливість її подальшої реорганізації та індустріальної переорієнтації на основі пріоритетного розвитку обробної промисловості. Випереджальними темпами розвивається машинобудування, де темпи приросту обсягів продукції за період 2000–2003 рр. зросли вдвічі, у т.ч. майже на 36 % у 2003 р. Відповідно зростає частка продукції машинобудування в структурі промислового

виробництва, яка збільшилась з 11,3 % у 2000 р. до 13,1 % у 2003 р. Використання виробничих потужностей у цілому по промисловості досягло рівня 1995 р. та склало 48,3 % у 2002 р. Зокрема, це сприяло підвищенню відповідного показника у машинобудівній галузі, що зумовлюється зростанням попиту на її продукцію з боку суміжних галузей промисловості (рис. 1). Така позитивна динаміка створює передумови та вимагає удосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств України на основі об'єктивної оцінки її поточного стану.

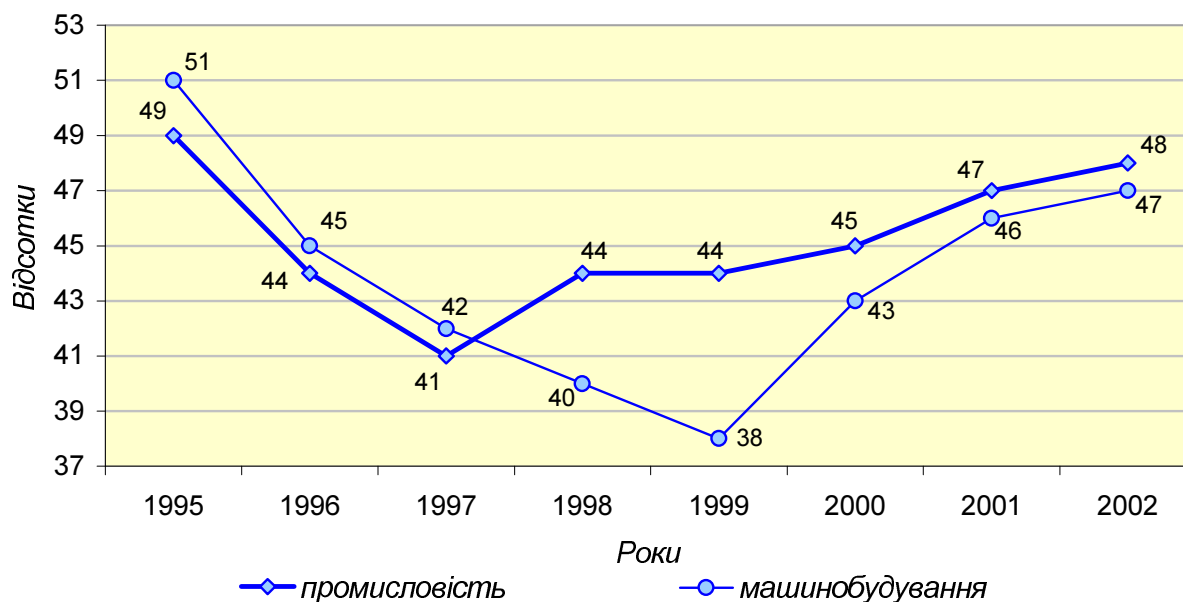


Рис. 1. Рівень використання виробничих потужностей у машинобудуванні та в цілому по промисловості

В дисертації обґрунтовано обмеженість діючої теоретико-методологічної бази оцінки кадрової політики та запропоновано підхід щодо визначення ефективності кадрової політики машинобудівного підприємства шляхом з'ясування рівня відповідності її позицій визначеній системі актуальних принципів:

$$E_{\text{КП}} = \sum V_i P_i, \quad i = 1 \dots n, \quad (1)$$

де  $E_{\text{КП}}$  – ефективність кадрової політики машинобудівного підприємства;

$V_i$  – вага принципу кадрової політики машинобудівного підприємства;

$P_i$  – рівень реалізації принципу в процесі формування та реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства.

У табл. 1 наведено результати проведеного автором експертного опитування у відповідності до запропонованого підходу (1). Об'єктивності оцінки ефективності кадрової політики сприяло розмежування дослідження за двома групами респондентів: суб'єкти кадрової політики машинобудівного підприємства (внутрішні експерти) та представники органів влади і наукових кіл (зовнішні експерти).

Таблиця 1

Вага та ступінь реалізації принципів кадрової політики за оцінкою експертів

<i>Принцип кадрової політики машинобудівного підприємства</i>	<b>Внутрішні експерти</b>		<b>Зовнішні експерти</b>	
	Вага	Ступінь реалізації, %	Вага	Ступінь реалізації, %
Наукова обґрунтованість кадрової політики	4,2	10	8,5	10
Кадрова політика машинобудівного підприємства повинна бути конкретно-історичною	3,7	20	4,0	40
Гнучкість кадрової політики	8,7	20	8,9	10
Кадрова політика повинна бути щільно ув'язана із стратегію розвитку машинобудівного підприємства	9,0	90	9,1	30
Демократичність кадрової політики	4,7	25	3,9	10
Комплексність кадрової політики, що припускає охоплення всіх сфер кадрової діяльності на підприємстві	4,9	25	5,9	15
Системність кадрової політики, що припускає врахування як економічних, так і соціально-психологічних факторів	7,0	35	6,6	20
Кадрова політика машинобудівного підприємства повинна базуватись на індивідуальному підході до окремого працівника	4,6	70	3,8	40
Окупність заходів кадрової політики в процесі господарської діяльності	4,7	50	6,1	60
Економічна обґрунтованість кадрової політики, тобто її відповідність реальним фінансовим можливостям	8,9	70	5,5	35
Сформульовані позиції кадрової політики повинні бути максимально конкретними та адресними, зафіксованими у відповідних документах	5,6	60	3,7	50

При цьому розрахунок ефективності кадрової політики за комбінованим підходом здійснено згідно з (1) наступним чином: в якості  $V_i$  використані оцінки актуальності принципів зовнішніми експертами, а показниками параметрів  $P_i$  було обрано відповідні погляди внутрішніх експертів. Тому отриманий за такого підходу показник ефективності кадрової політики машинобудівних підприємств доцільно вважати найбільш об'єктивним (табл. 2).

Таблиця 2

Ефективність кадрової політики машинобудівних підприємств за результатами експертного опитування

<i>Підхід до оцінки</i>	<i>Ненормована оцінка</i>	<i>Відносне значення оцінки, %</i>
На основі поглядів зовнішніх експертів	17,63	26,71
На основі поглядів внутрішніх експертів	34,37	52,08
<b><i>Комбінований підхід</i></b>	<b>28,17</b>	<b>42,68</b>

Разом з цим, на основі використання методу експертних оцінок отримано розширену характеристику кадрової політики машинобудівних підприємств України у відповідності до сформованої в роботі класифікаційної бази (рис. 2).

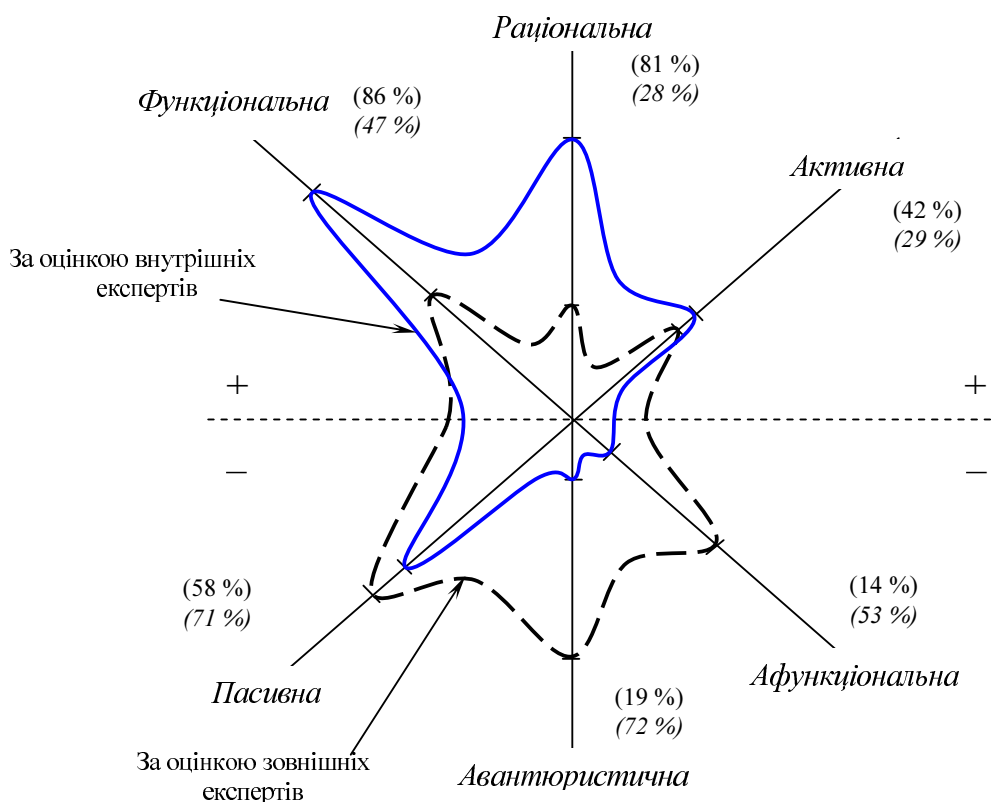


Рис. 2. Оцінка кадрової політики машинобудівних підприємств України за різними групами експертів

У цілому результати експертного опитування дозволяють стверджувати про недостатньо високу ефективність кадрової політики машинобудівних підприємств України, а також про обмеженість активних, раціональних та функціональних орієнтацій в її межах. Зокрема, в ході дослідження з'ясовано, що характер кадрової політики машинобудівних підприємств визначається реактивними та превентивними ознаками, а її тип є логіко-індуктивним. Це зумовлюється обмеженістю знань базових теоретичних засад теми суб'єктами кадрової політики, домінуванням у системі кадрових заходів технократичних процедур, недостатньою увагою до динаміки зовнішнього та внутрішнього ринку праці, замалою орієнтацією позицій кадрової політики на стратегічні орієнтири розвитку машинобудівного підприємства.

Сьогодні у машинобудуванні пріоритетною є стратегія динамічного зростання, яка витісняє домінуючу в минулу підприємницьку стратегію. За таких умов трансформація моделі кадрової політики з метою відтворення її логіко-дедуктивного типу є вкрай важливим завданням, можливість ефективного розв'язання якого значною мірою обумовлюється станом та тенденціями розвитку ринку праці. Тому

в роботі визначено основні параметри ринку праці України та з'ясовано тенденції його розвитку, в тому числі проаналізовано динаміку попиту та пропозиції на ринку праці за професійними групами. Зокрема, досліджено сегмент ринку праці, який формує така професійна група, як оператори та складальники устаткування і машин (рис. 3).

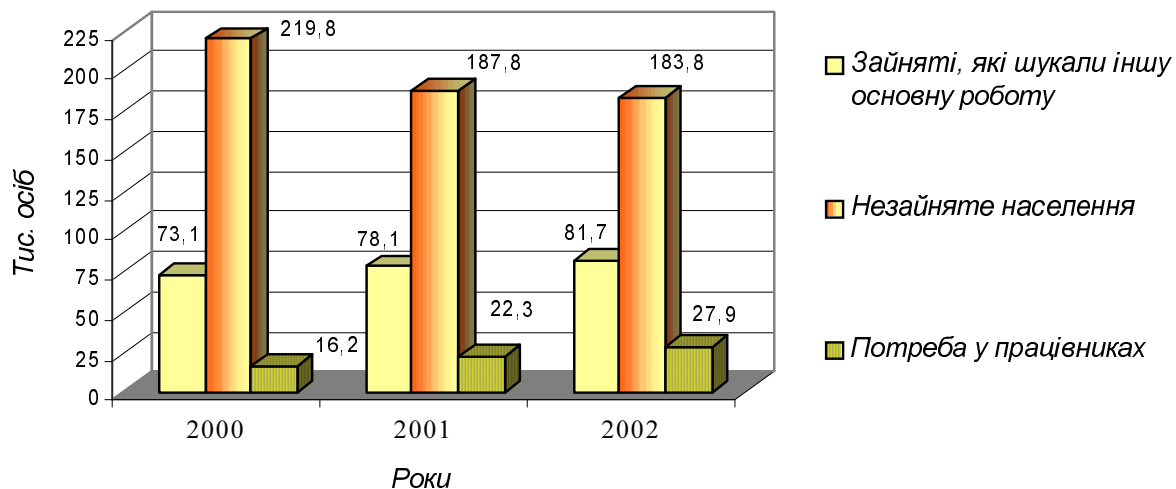


Рис. 3. Попит та пропозиція робочої сили операторів та складальників устаткування і машин на ринку праці України

Така ситуація, коли попит на робочу силу задовольняється широкою пропозицією як з боку зайнятих, так і безробітних, є типовою і для інших професійних груп, які є безпосередніми учасниками виробничого процесу у машинобудуванні. Тому зроблено висновок про можливість забезпечення машинобудівного виробництва необхідною пропозицією робочої сили. Передумовою цього виступає ефективне функціонування машинобудівного підприємства як суб'єкта зовнішнього та внутрішнього ринку праці.

У *третьому розділі* “Удосконалення системи формування та реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства” викладено пропозиції автора щодо оптимізації кадрової політики машинобудівних підприємств України. В дисертації доведено, що усунення виявлених у процесі соціально-економічного дослідження недоліків практики кадрової політики машинобудівних підприємств необхідно провести на основі використання комплексного підходу. Недотримання цієї вимоги обумовлює недовіру кадркових заходів та активізує широкий спектр мікрополітичних тенденцій у соціальній системі виробничої організації. Тому висунуто ряд пропозицій у таких розрізах дисертаційної теми:

- розвиток методологічних підходів і методичних прийомів формування та реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства;
- формування психологічної готовності персоналу машинобудівного підприємства до трансформації сфери кадрової політики;

- раціоналізація процесів формування та реалізації кадрової політики машинобудівного підприємства шляхом автоматизації основних функцій її суб'єктів;
- конкретизація концептуального підґрунтя сучасної кадрової політики машинобудівного підприємства.

В дисертації з'ясовано, що базисом оптимізації кадрової політики машинобудівних підприємств України має виступити використання науково обґрунтованих методологічних засад, зміст яких відповідатиме поліморфній сутності даного соціального феномену. Відповідно, в якості методичної основи процесу формування кадрової політики машинобудівного підприємства запропоновано використати ряд матриць: “Важливість – Забезпеченість ресурсами”, “Ступінь відповідності – Забезпеченість ресурсами”, “Важливість – Ступінь відповідності”. Раціональність їх застосування характеризується результативністю сформованої лінії кадрової політики. Запропонований критерій оцінки дозволяє з'ясувати рівень відповідності позицій декларативної кадрової політики аналогічним за змістом позиціям її концепційного типу, тобто характеризує зміну цільової орієнтації системи кадрових заходів під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах ресурсних обмежень:

$$P_{\text{КП}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i \eta_i (1 - \Delta_i), \quad (2)$$

де  $P_{\text{КП}}$  – результативність кадрової політики;

$R_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -го заходу концепційної кадрової політики;

$\Delta_i$  – відхилення змісту  $i$ -го заходу декларативної кадрової політики;

$\eta_i$  – коефіцієнт значимості  $i$ -го заходу декларативної кадрової політики (0 або 1).

Іншим важливим критерієм оцінки кадрової політики машинобудівного підприємства, який запропоновано в роботі, є її потенціал. Потенціал кадрової політики машинобудівного підприємства характеризує імовірність досягнення її цілей на основі проведення визначеного комплексу кадрових заходів:

$$\varphi_{\text{д}} = f(\varphi_{\text{д}_i}); \quad i = 1 \dots n, \quad (3)$$

де  $\varphi_{\text{д}}$  – потенціал декларативної кадрової політики машинобудівного підприємства;

$\varphi_{\text{д}_i}$  – потенціал  $i$ -го заходу декларативної кадрової політики машинобудівного підприємства.

Поряд з цим, у дисертаційному дослідженні обґрунтовано необхідність врахування активної та самостійної ролі всіх членів соціальної організації в процесі трансформації сфери кадрової політики машинобудівного підприємства. Тому важливим є формування психологічної готовності персоналу до зміни курсу кадрової політики з метою забезпечення його підтримки широким загалом

працівників. Фундаментом вирішення цього завдання запропоновано визнати проведення кадрової політики похідного типу, яка має бути спрямована на подолання та упередження негативного впливу фактора опору шляхом корекції організаційної культури. Даний процес виступає передумовою ефективної трансформації сфери кадрової політики машинобудівного підприємства.

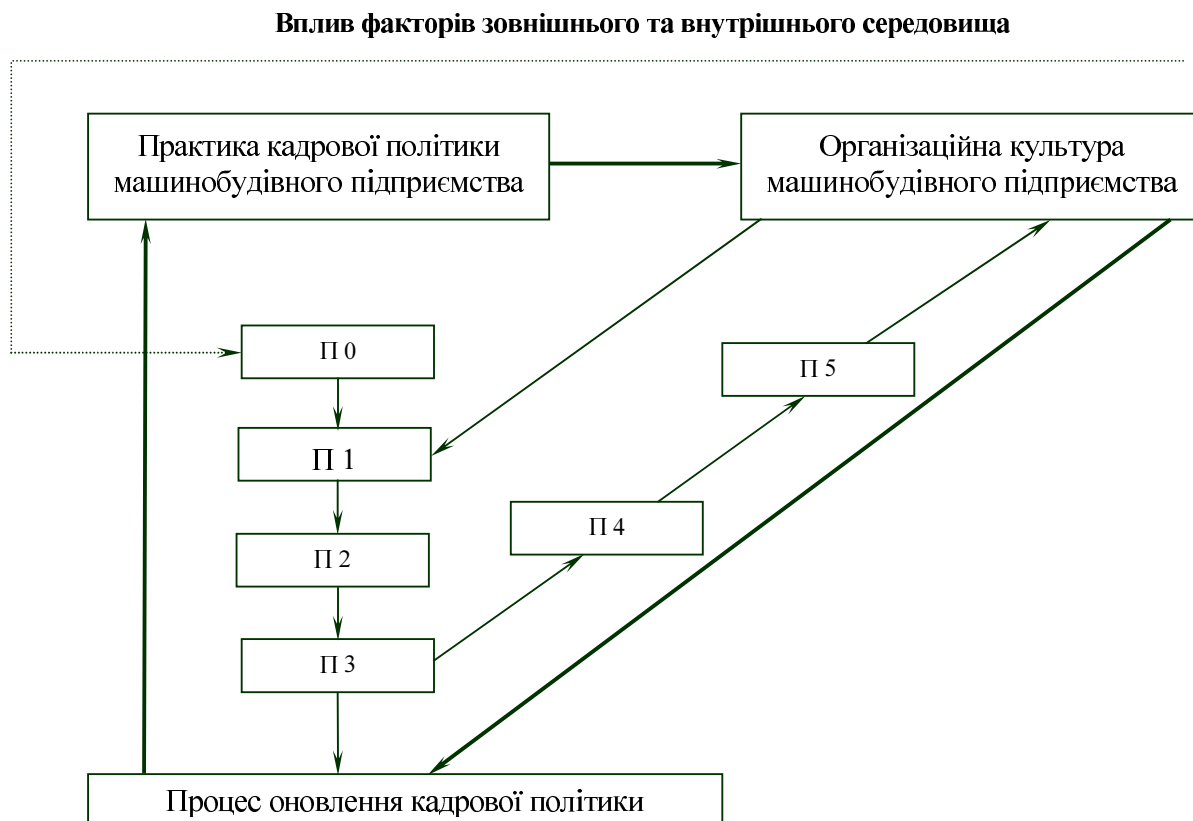


Рис. 4. Вплив культурного поля організації на процес оновлення кадрової політики

Вплив культурного поля соціальної організації на процес оновлення кадрової політики машинобудівного підприємства доцільно проілюструвати схемою (рис. 4), де використано наступні умовні позначення:

П 0 – процес формування уявлення про необхідність зміни курсу кадрової політики машинобудівного підприємства;

П 1 – процес формування концепції кадрової політики (її цілей, принципів та орієнтирів);

П 2 – процес вивчення позицій домінуючого типу організаційної культури;

П 3 – процес визначення ступеня відповідності позицій організаційної культури сформованим напрямкам трансформації сфери кадрової політики машинобудівного підприємства;

П 4 – процес формування похідної кадрової політики;

П 5 – процес реалізації заходів, спрямованих на формування та закріплення бажаних позицій організаційної культури машинобудівного підприємства.

Організаційна культура підприємства, як об'єкт впливу похідної кадрової політики, формується в процесі комунікацій, сутність яких визначається соціально-психологічним типом організації. З метою розробки алгоритму проведення похідної кадрової політики в роботі виокремлено та охарактеризовано ряд соціально-психологічних типів організації та зазначено на їх взаємозв'язку з поточною фазою організаційного онтогенезу. Поряд з цим, запропоновано підхід до визначення ефективності похідної кадрової політики на основі з'ясування динаміки фактора опору в соціальній системі машинобудівного підприємства.

У відповідності до обґрунтованого в дисертації висновку про необхідність підвищення функціональних, активних та раціональних орієнтацій в системі заходів сучасної кадрової політики машинобудівних підприємств України, запропоновано підхід до автоматизації функцій її суб'єктів. Використання автоматизованих інформаційних систем розглядається в роботі як вкрай важливий захід підтримки трансформації сфери кадрової політики. Зокрема, це сприятиме ефективному застосуванню економіко-математичних методів в практиці кадрової політики, що проілюстровано в дисертаційному дослідженні на прикладі таких задач, як "Підбір персоналу" та "Визначення суб'єкта кадрової політики машинобудівного підприємства". Це обумовлює необхідність впровадження та використання комплексів автоматизованих робочих місць суб'єктів кадрової політики, формування яких має проводитись за функціональною ознакою.

В дисертації, поряд із обґрунтуванням ряду пропозицій автора щодо змісту сучасної кадрової політики машинобудівних підприємств, викладено підхід щодо розуміння маркетингу персоналу як її концептуальної основи. Зокрема, маркетинг персоналу, як стержень сучасної кадрової політики, може стати надійним інструментом узгодження та супідрядності інтересів політичних акторів у кадровій сфері. Його використання необхідно розглядати як вирішальну ознаку демократизації сфери кадрової політики та визначальну передумову відтворення на практиці її актуальних принципів. Це, поряд із використанням надійної методологічної бази проведення кадрової політики, створенням соціально-психологічного підґрунтя для впровадження її позицій, виступить запорукою адекватної реструктуризації сфери управління людськими ресурсами сучасного машинобудівного підприємства та виконання останнім своїх функцій.

## **ВИСНОВКИ**

На підставі результатів дисертаційного дослідження зроблено висновки щодо сутності кадрової політики машинобудівного підприємства, методологічних, методичних і концептуальних засад її формування та реалізації:

1. Дослідження природи політичного фактора у соціальних системах дозволяє визнати неправомірність ототожнення управлінських та політичних процесів у кадровій сфері машинобудівного підприємства. Кадрова політика виступає тим



апріорним знанням, в якому домінує концептуально-ситуаційна компонента, а її формування відбувається в межах конфліктно-консенсуальної сфери взаємовідносин відповідних суб'єктів. Кадрова політика спрямовує вектор управлінської активності на взаємоузгодження, нівелювання, подолання або упередження сукупності самоорганізаційних і дезорганізаційних тенденцій у соціальній організації машинобудівного підприємства, що супроводжується становленням певної сфери суспільних взаємовідносин, в межах якої цей задум і реалізується на основі влади як інструменту політики.

2. Дискусійність сучасних підходів щодо трактування кадрової політики обумовлює необхідність введення у науковий обіг поняття “поліморфність кадрової політики”. Ця властивість характеризує здатність кадрової політики виявлятися одночасно в різних формах та наслідувати множинну різновекторну ціль. За такого підходу до взаємоінтегрованих форм кадрової політики машинобудівного підприємства віднесено кадрову політику як концепцію, кадрову політику як діяльність, кадрову політику як сферу взаємовідносин.

3. Основою для уточнення суб'єкта та об'єкта кадрової політики машинобудівного підприємства виступає характеристика первинної та вторинної сфери реалізації політичних інтересів. Кадрова політика, як інструментальний комплекс вторинної сфери реалізації політичних інтересів, відтворюється на всіх рівнях соціального управління та спрямовується на формування кадрового корпусу, здатного вирішувати актуальні проблеми соціально-економічної сфери.

4. Метою кадрової політики машинобудівного підприємства в контексті теорії людського капіталу необхідно розуміти як забезпечення послідовного виконання наступних процесів: формування трудового потенціалу, сприяння його трансформації в загальний людський капітал та формування на цій основі спеціального людського капіталу. Запорукою досягнення цієї мети є дотримання визначених принципів кадрової політики машинобудівного підприємства, рівень реалізації яких на практиці запропоновано розглядати як критерій оцінки її ефективності.

5. Формуванню системи оціночних характеристик кадрової політики машинобудівного підприємства сприяє уточнення її класифікаційної бази. Поряд із використанням засад існуючої класифікаційної бази, в роботі обґрунтовано доцільність введення у науковий обіг ряду нових класифікаційних факторів та охарактеризовано відповідні типи кадрової політики: домінування окремих рис характеру кадрової політики (проекційна, логіко-індуктивна, логіко-дедуктивна), домінування окремого елементу поліморфної сутності кадрової політики (концепційна, декларативна, результуюча), пріоритетна сфера реалізації політичних інтересів (афункціональна та функціональна).

6. Обґрунтовано необхідність розробки та використання комплексного підходу щодо дослідження соціально-економічних аспектів кадрової політики машинобудівного підприємства. Розв'язання цього завдання дозволило

охарактеризувати сучасну практику кадрової політики машинобудівних підприємств України. Зокрема, виявлено обмеженість функціональних, раціональних та активних компонент в системі заходів та орієнтирів кадрової політики машинобудівних підприємств України, а її ефективність охарактеризовано як недостатньо високу (42,68 % за комбінованим підходом). Разом з цим, в ході дослідження з'ясовано, що в багатьох випадках недовірливість кадрової політики зумовлюється невідповідністю її лінії засадам виробничої політики машинобудівного підприємства, а також неврахуванням в її межах основних тенденцій розвитку внутрішнього та зовнішнього ринку праці.

7. Удосконалення методологічної бази кадрової політики машинобудівного підприємства доцільно провести на основі врахування її поліморфної сутності. Тому з метою визначення позицій кадрової політики необхідно використати наступні матриці: “Важливість – Забезпеченість ресурсами”, “Ступінь відповідності – Забезпеченість ресурсами” та “Важливість – Ступінь відповідності”, оперування якими ставить за мету з'ясувати зміст та пріоритетність окремих кадрових заходів на основі врахування факторів функціональної відповідності та ресурсного забезпечення.

8. З'ясовано, що передумовою ефективності кадрової політики є достатньо високий рівень її результативності та потенціалу. Останні запропоновано визнати критеріями оцінки валідності та дієвості кадрової політики. Результативність кадрової політики характеризує зміну цільової орієнтації кадрових заходів під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах ресурсних обмежень. В свою чергу, потенціал кадрової політики характеризує імовірність досягнення її цілей на основі проведення визначеного комплексу кадрових заходів.

9. Дослідження сутності кадрової політики, а також основних рис організаційної культури машинобудівного підприємства дозволило визначити наявність між ними діалектичного взаємозв'язку. Адекватність останнього досягається на основі проведення похідної кадрової політики, метою якої є знешкодження фактору опору та формування на цій основі психологічної готовності персоналу до трансформації системи соціально-трудових відносин на машинобудівному підприємстві.

10. Підвищення потенціалу, результативності та ефективності кадрової політики машинобудівних підприємств України необхідно провести на основі автоматизації провідних функцій її суб'єктів шляхом створення та використання комплексів автоматизованих робочих місць. Це вимагає функціонування в межах машинобудівного підприємства автоматизованої інформаційної системи та децентралізованої інформаційної технології.

11. Концептуальною основою сучасної кадрової політики машинобудівних підприємств України може виступити маркетинг персоналу. Його використання необхідно розглядати як ознаку демократизації кадрової політики та визначальну передумову відтворення на практиці її актуальних принципів.

## СПИСОК ОСНОВНИХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Дорошук В.О., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Формування конкурентноздатної робочої сили – основа розвитку регіону // Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту / Економічні науки. – 1999. – № 9. – С. 278–280. Особистий внесок здобувача: характеристика передумов формування конкурентноздатної робочої сили регіону.

2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Формування та розвиток ринку праці // Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту / Економічні та гуманітарні науки – 1997. – № 6. – С. 33–36. Особистий внесок здобувача: аналіз стану та пріоритетів розвитку ринку праці України.

3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Роль інвестування в формуванні кадрів робітничих професій // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 1999. – № 10. – С. 180–182. Особистий внесок здобувача: обґрунтування ролі інвестування в процесі формування кадрів робітничих професій.

4. Мельничук Д.П. Проблеми трудової самоорієнтації в контексті теорії людського капіталу // Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту / Економічні науки. – 2002. – № 20. – С. 325–329.

5. Мельничук Д.П. Кадрова політика в системі соціально-адекватного управління // Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту / Економічні науки. – 2002. – № 22. – С. 308–313.

6. Мельничук Д.П. Похідна кадрова політика в системі реорганізації соціально-трудова відносин на підприємстві // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – 2003. – № 26. – С. 408–416.

7. Мельничук Д.П. Соціально-економічне дослідження в сфері кадрової політики промислового підприємства // Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету / Економічні науки. – 2004. – Вип. 5. – Ч. 2. – С. 302–309.

8. Мельничук Д.П. Дослідження ринку праці в системі формування кадрової політики промислового підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2004. – № 1 (71). – Ч. 1. – С. 155–158.

9. Мельничук Д.П. Оптимізація кадрової політики промислового підприємства // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – 2004. – № 27. – С. 249–256.

10. Мельничук Д.П. Метод аналізу ієрархій в інформаційній системі кадрової політики машинобудівного підприємства // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – 2004. – № 28. – С. 351–356.

11. Лібанова Е.М., Мельничук Д.П. Ринок праці в економічній системі: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 260 с. Особистий внесок здобувача: Розділ 5 та додатки – С. 146–260.

## АНОТАЦІЯ

**Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Інститут демографії та соціальних досліджень, Київ, 2004.

Уточнено сутність кадрової політики машинобудівного підприємства та її роль в сучасних умовах господарювання. З'ясовано мету, охарактеризовано суб'єкт та об'єкт кадрової політики машинобудівного підприємства, визначено актуальні принципи її формування та реалізації. Розкрито принципову відмінність політичних та управлінських процесів і на цій основі обґрунтовано організаційні, методологічні та методичні засади дослідження у сфері кадрової політики машинобудівного підприємства. Це дозволило проаналізувати соціально-економічні аспекти кадрової політики підприємств машинобудівного комплексу України. Подолання недоліків, визначених в ході аналізу, запропоновано провести на основі використання комплексного підходу, в межах якого оновлено методологічні та концептуальні засади, враховано вплив культурного поля та з'ясовано роль автоматизованих інформаційних систем в процесі формування та реалізації кадрової політики сучасного машинобудівного підприємства.

Ключові слова: політика, тип та принцип кадрової політики, кадрова політика машинобудівного підприємства, формування та реалізація кадрової політики.

## АННОТАЦИЯ

**Мельничук Д.П. Кадровая политика машиностроительного предприятия: теория реформирования и практика. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.09.01 – демография, экономика труда, социальная экономика и политика. – Институт демографии и социальных исследований, Киев, 2004.

В диссертации на основе анализа отечественных и зарубежных литературных источников определена сущность и роль кадровой политики машиностроительного предприятия в современных условиях хозяйствования.

Кадровая политика промышленного предприятия выступает органической составной частью системы политических отношений. Поэтому широкий спектр свойств политики как таковой обуславливает сложность и многогранность кадровой политики машиностроительного предприятия. Взаимообусловленность экономических, политических, социальных и психологических тенденций в кадровой сфере машиностроительного предприятия требует использования комплексного научно обоснованного методологического подхода относительно формирования и реализации кадровой политики.

В диссертации на основе изучения сущности политики в социальных системах, а также использования положений теории человеческого капитала, уточнено природу и цель, охарактеризовано субъект и объект кадровой политики машиностроительного предприятия. На основе этого обоснована правомерность использования научной категории “кадровая политика машиностроительного предприятия” в современных условиях хозяйствования, а ее сущность охарактеризована путем введения в научный оборот термина “полиморфность кадровой политики”. Последний характеризует способность кадровой политики проявляться одновременно в разных формах и преследовать множественную цель. Также определены актуальные принципы формирования и реализации кадровой политики современного машиностроительного предприятия, уровень реализации которых на практике предложено рассматривать как критерий оценки ее эффективности.

В работе раскрыто принципиальное отличие политических и управленческих процессов в социально-трудовой сфере промышленного предприятия, что позволило определить и применить организационные, методологические и методические основы исследования социально-экономических аспектов кадровой политики предприятий машиностроительного комплекса Украины. В том числе, расширение классификации типов кадровой политики и введение в научный оборот ряда оценочных критериев позволило охарактеризовать ее текущее состояние и определить предпосылки его формирования.

Преодоление недостатков, выявленных в процессе исследования практики кадровой политики машиностроительных предприятий Украины, предложено провести на основе использования комплексного подхода, сочетающего в себе социально-экономические, социально-культурные и социально-психологические аспекты диссертационной проблемы. В его границах обновлены методологические и концептуальные основы, учтено влияние культурного поля и определена роль автоматизированных информационных систем в процессе формирования и реализации кадровой политики машиностроительного предприятия. В частности отмечено, что в условиях трансформации экономической системы процесс принятия решений в сфере кадровой политики машиностроительного предприятия значительно усложнился. В целях его оптимизации целесообразно использовать алгоритм, определенный в соответствии с сущностью и природой кадровой политики как полиморфного феномена социального взаимодействия. В качестве методической основы принятия решений в сфере кадровой политики предложено использование следующих матриц: “Важность – Обеспеченность ресурсами”, “Степень соответствия – Обеспеченность ресурсами”, “Важность – Степень соответствия”. Соответственно, критериями оценки сформированной линии кадровой политики следует считать ее результативность и потенциал.

Обосновано, что важной предпосылкой эффективной реализации кадровой политики машиностроительного предприятия является минимизация фактора

сопротивления, что достигается на основе проведения выверенной линии производной кадровой политики. Последняя призвана сформировать психологическую готовность персонала к обновлению курса кадровой политики путем коррекции позиций организационной культуры машиностроительного предприятия.

Вместе с тем, определение позиций и проведение рациональной кадровой политики значительно упрощается в случае использования автоматизированных информационных систем, главным структурно-функциональным элементом которых должен выступить комплекс автоматизированных рабочих мест. В частности, это оказывает содействие эффективному применению метода анализа иерархий как в плоскости усовершенствования процедуры формирования кадровой политики, так и в плоскости определения и реализации ее курса. В свою очередь, концептуальной основой курса современной кадровой политики машиностроительного предприятия предложено считать маркетинг персонала, использование которого в таком ракурсе целесообразно рассматривать как решающую предпосылку воспроизведения на практике актуальных принципов кадровой политики и достижения ее целей.

Ключевые слова: политика, тип и принцип кадровой политики, кадровая политика машиностроительного предприятия, формирование и реализация кадровой политики.

## SUMMARY

**Melnichuk D.P. Staff policy of the machine-building enterprise: the theory of reforming and practice. – Manuscript.**

Dissertation for the candidate of economic sciences degree, in specialty 08.09.01 – Demography, Labor Economics, Social Economics and Policy. – Institute of Demography and Social Research, Kyiv, 2004.

The essence of staff policy of the machine-building enterprise and its role in modern conditions of managing is specified. The purpose is determined, are characterized the subject and object of staff policy of the machine-building enterprise, actual principles of its formation and realization are determined. Basic difference of political and administrative processes on the basis of that organizational, methodological and methodical bases of research in sphere of staff policy of the machine-building enterprise are proved is revealed. It has allowed to analyses social and economic aspects of staff policy of the industrial enterprises of a machine-building complex of Ukraine. Overcoming of the lacks determined during the analysis, it is offered to carry out on the basis of use of the complex approach within the limits of which methodological and conceptual positions are updated, influence of a cultural field is taken into account and the role of the automated information systems is found out during formation and realization of staff policy of the modern machine-building enterprise.

Key words: policy, type and principle of staff policy, staff policy of the machine-building enterprise, formation and realization of staff policy.

Підписано до друку 28.07.2004 р.

Формат 60x90/16

Ум. друк. арк. 1,1

Тираж 100 прим. Зам. № 47

---

Редакційно-видавничий відділ  
Житомирського державного технологічного університету  
10005, м. Житомир, вул. Черняхівського, 103