

Сумець Олександр Михайлович, д-р екон. наук, доцент, академік Академії економічних наук України, старший науковий співробітник Науково-дослідної лабораторії «Науки про Землю», Національний університет «Києво-Могилянська академія», вул. Григорія Сковороди, 2, Київ 04655, Україна
e-mail: sumets.alexander@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>
Researcher ID: H-9132-2018

DATA ABOUT THE AUTHORS

Horoshkova Lidiia, D. Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Environmental Studies, National university of «Kyiv-Mohyla academy», 2 Skovorody vul., Kyiv 04070, Ukraine
e-mail: goroshkova69@gmail.com

Sumets Alexander, D. Sc. in Economics, Senior Researcher, Research Laboratory «Earth Sciences», National university of «Kyiv-Mohyla academy», 2 Skovorody vul., Kyiv 04070, Ukraine
e-mail: sumets.alexander@gmail.com

УДК 522.658.5.371.

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-49-53>

ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ І МЕТОДИ

Чабан Г. В.,
Чабан В. Г.,
Тірбах Л. В.

Актуальність теми дослідження полягає в тому що, в даний час кадрове планування персоналу є найважливішим елементом кадрової політики будь-якого підприємства, яке сприяє виконанню завдань які стосуються розвитку підприємства.

Постановка проблеми. Кадрове планування підприємства потребує постійного коригування: скільки працівників, якої кваліфікації, коли потрібно? Як залучити потрібних співробітників? Тому актуальним є питання кадрового планування підприємства для його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання значення формування персоналу приділено багато уваги у працях таких вчених, як Д. Богиня, П. Буряк, В. Геєць, В. Гриньова, А. Колот, Л. Михайлова, В. Петюх, О. Славгородська, В. О. Лук'янихін, В. Лукашевич М. Х. Мескон, М. І. Мурашко, Ф. І. Хміль, С. В. Шекшня, Г. Щекін, та ін. Тому правильно організоване формування персоналу є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством.

Мета цієї статті – розглянути поняття «Кадрове планування» та його основного змісту і визначити напрямки вдосконалення формування персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є фактори і методи формування кадрового потенціалу на підприємствах.

Предметом дослідження є вивчення теоретичних і практичних питань формування кадрового потенціалу на підприємствах.

Галузь застосування. Результати даного дослідження можуть застосовуватись на підприємствах України для вирішення проблеми формування кадрового потенціалу підприємства, також у початковому процесі при викладанні дисципліни «Економіка праці і соціально-економічні відносини», «Управління персоналом», «Інноваційний розвиток підприємств», «Менеджмент персоналу», «Адміністративний менеджмент».

Висновки відповідно до статті. Це дослідження приводить нас до висновку, планування персоналу є невід'ємною складовою управлінням підприємством.

Ключові слова: кадрове планування, етапи кадрового планування, методи кадрового планування, мотивація персоналу, кадрова служба.

FORMATION OF ENTERPRISE PERSONNEL: FACTORS AND METHODS

Chaban Galina,
Chaban Vitaliy,
Tirbakh Lesya

The relevance of the research topic is that at present, personnel planning is an essential element of the personnel policy of any enterprise, which contributes to the fulfillment of tasks related to the development of the enterprise.

Formulation of the problem. Personnel planning of an enterprise requires constant adjustment: how many employees, what qualifications, when is it needed? How to attract the right employees?

Analysis of recent research and publications. Much attention has been paid to the study of the issue of the importance of personnel formation in the works of such scientists as D. Boginya, P. Buryak, V. Geyets, V. Grineva, A. Kolot, L. Mikhailova, V. Petyukh, O. Slavgorodskaya, V.A. Lukyanykhin, V. Lukashevich, M. Kh. Meskon, M. I. Murashko, F. I. Khmel, S. V. Shekshnya, G. Shchekin, etc. Therefore, properly organized personnel formation is an integral part of effective enterprise management.

The purpose of this article - consider the concept of «personnel planning» and its main content and determine the direction of improving the formation of the enterprise's personnel.

The object of research factors and methods of formation of personnel potential at enterprises. The subject of the study is the study of theoretical and practical issues of the formation of human resources in enterprises.

Application area. The results of this study can be applied at Ukrainian enterprises to solve the problem of forming the personnel potential of an enterprise, also in the initial process when teaching the discipline «Labor Economics and Social and Economic Relations», «Personnel Management», «Innovative Development of Enterprises», «Personnel Management», «Administrative Management».

Conclusions in accordance with the article. This study leads us to the conclusion that personnel planning is an integral part of enterprise management.

Key words: personnel planning, personnel planning stages, personnel planning methods, personnel motivation, personnel service.

JEL Classification: O31, J24, E24

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка та впровадження сучасних методів планування, потреб у персоналі є інструментом збільшення конкурентоспроможності підприємства, для подолання все більш нестабільного зовнішнього середовища. Кадрове планування представляє собою комплексну задачу, що включає велику кількість незалежних змінних – нові винаходи, зміни персоналу, опір змінам, споживчий попит, втручання держави в бізнес, іноземна конкуренція, конкуренція, а також здійснення конкуренції.

Кадрове планування – це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, відповідно до їхніх здібностей, нахилів і вимог виробництва [2].

Планування персоналу йде на користь організації і на користь співробітників. Кадрове планування інтегровано в загальний процес планування.

Кадрове планування передбачає визначення змін у структурі професійно-кваліфікаційного складу персоналу і, перш за все, ідентифікацію майбутніх кадрів. Потреби в персоналі та їх кількісна та якісна складові.

Планування персоналу має багато аспектів. Крім тимчасового поділу на довгострокове, середньострокове і короткострокове планування, дуже важливим є також поділ стратегічного планування, тактичного планування та оперативного планування. Кожен вид планування має свої цілі, заходи та потенціал. Функціональне групування кожної підсистеми системи управління персоналом. Ці розміри сформулюють ієрархічну та багатовимірну структуру планування персоналу.

На підставі планів керівництво підприємства має розглянути план людських ресурсів стосовно необхідності коригування завдань підприємства, наприклад, якщо виявиться неможливим збільшення обсягу виробництва в призначені терміни через те, що заплановано.

Такі плани є інструментом довгострокового кадрового планування, який допомагає прогнозувати потребу на 3-5 років наперед.

Проаналізуємо основні методи довгострокового планування персоналу:

- екстраполяція – полягає в перенесенні нинішньої ситуації (пропорцій) в майбутнє, він є загальнодоступним;

- метод експертних оцінок - полягає в відповідності ресурсів, якими володіє організація, і потреб в рамках планового періоду, використовуються знання досвідчених керівників;

- балансовий метод – ґрунтується на відповідності ресурсів, якими володіє підприємство, і потреб в рамках планового періоду, простота наочність; єдність планування на всіх рівнях правління;

- нормативний – сутність його, що в основу планових завдань на певний період відкладаються норми витрат трудових ресурсів на одиницю продукції (робочого часу, витрати фонду заробітної плати та ін.);

- математико-статистичні методи – зводяться до оптимізації розрахунків поза даними критеріїв на основі різного роду моделей, потрібно комплексно аналізувати ситуацію як склалась.

Перш за все визнається значимість і важливість плану він має такі характеристики:

- велика частина витрат – це витрати в штат;

- люди – один із головних факторів, визначають успіх підприємства загальна відплата;

- вміло координувати дії персоналу, при цьому діяти тільки планово.

Основна мета складання плану формування персоналу підприємства є обґрунтована вимога до роботи і співробітників та задоволення потреби в персоналі підприємства.

Тому, у процесі планування робочої сили, деякі завдання підпадають під такі умови:

- побудова здорової команди, реалізація ключових цілей підприємства;

- формування оптимальної структури персоналу підприємства;

- удосконалення організації праці;

- пошук раціональних мотивів;

- підвищення ефективності праці;
 - ротація кадрів;
 - оптимізувати фонд утримання персоналу.
- Основні факторами, які слід приймати в розрахунок, є такі:

1. Створення групи кадрового планування підприємства, включаючи менеджерів, відповідальних за виконання основних функцій в компанії.

2. Завдання людських ресурсів у досягненні цілей підприємства з рахунком:

- планів в області капітального обладнання (заноситься на баланс підприємства);
- реорганізації, централізації або децентралізації;
- зміна асортименту або обсяг продукції що випускається;
- фінансові обмеження.

3. Характеристика використання людських ресурсів, зокрема:

- чисельність працівників різних категорій;

- розрахунок плинності кадрів по кожній категорії працівників і аналіз впливу високих або низьких показників та вплив плинності кадрів на ефективність діяльності підприємства;

- обсяг виконаної понаднормової роботи;
- оцінка ефективності діяльності нинішнього персоналу і його потенціалу;
- загальний рівень оплати праці в порівнянні з рівнем оплати на інших підприємствах.

4. Зовнішнє середовище діяльності підприємства:

- положення та вимоги про набір персоналу;
- демографічні тенденції;
- місцеві плани щодо розвитку інфраструктури;
- національні угоди щодо умов праці;
- політика держави в області освіти, вихід на пенсію, надання субсидій і т.д.

5. Потенційна пропозиція на ринку праці, зокрема:

- вплив локальної еміграція робочої сили, та домінування зовнішнього ринку праці;
- наслідки набору та звільнення надлишкової робочої сили на місцевих підприємствах;
- можливість залучення до робіт тих категорій працівників, які не залучаються в даний час, наприклад, працівників, зайнятих неповний робочий день.

В формуванні персоналу на сучасних підприємствах можна застосовувати різні методи визначення потреби в людських ресурсах – від найпростіших до складних багато факторних моделей.

Основою ефективності будь-якого підприємства є врівноваження інтересів роботодавця та працівників. Насправді це означає досягнення балансу, коли персонал виконує виробничу мету, працюючи з максимальною реалізацією свого потенціалу.

Тому перед керівником стоїть завдання з одного боку, вивчити та проаналізувати потреби виробництва, з іншого – врахувати можливості колективу. І все це – з урахуванням необхідності гнучкої перебудови під обставини, що змінюється.

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, в чому полягає сутність кадрового планування. Воно включає:

- прогнозування потреби підприємства у працівниках – з розбиттям на категорії;
- систематизацію робочих місць для підприємства;
- аналіз ринку праці;
- розробки програм з підбору та найму персоналу;
- розробку та впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації та робочого складу.

Подібно до того, як головнокомандувачу армії для успіху потрібні карта військових дій, так і фахівцю з персоналу потрібна «карта» потреб підприємства, а також людські ресурси.

Планування кадрів в організації буде успішним, якщо відповідатиме таким вимогам:

- має достатню «еластичність», щоб своєчасно пристосовуватися до несподіваних змін;
- не містить інформаційних прогалин, що породжують невизначені ситуації;
- враховує можливі чинники впливу на виробничі показники;
- містить повну інформацію про співробітників;
- аналізує слабкі місця підприємства.

Якщо на підприємстві скорочували персонал, перерозподіляли співробітників у відділах або об'єднували кілька підрозділів, при цьому потрібно перевірити, як оформили штатний розпис.

З перерахованого вище, можна сказати що своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками – це глобальне завдання кадрового планування. Його можна поділити на наступні етапи:

1). Підбір висококласних співробітників – важливо не тільки найняти потрібну кількість працівників, але й зуміти забезпечити зайнятості на підприємстві.

2). Використання потенціалу працівників – виявлення та розвиток здібностей окремих працівників або цілих команд.

3). Вирішення проблем, що виникають – наприклад, якщо утворюється надлишок робочої сили або, недостатня її кількість.

При плануванні кадрів потрібно не тільки дотриматись інтересів підприємства, а й врахувати вимоги чинного законодавства України. Для досягнення цієї мети фахівці з підбору персоналу вирішують завдання на різних рівнях:

- розробку стратегії з урахуванням аналізу цілей підприємства, з прорахованою потребою у працівниках;
- збір, систематизацію, аналіз даних співробітників. Особливо в тій частині, яка допоможе використовувати їх здібності з максимальною користю для підприємства;
- прогнозування потреб у персоналі залежно від того, який сценарій розвитку підприємства буде впроваджено;
- аналіз соціальних, мікро та макроекономічних тенденцій, які можуть вплинути на розвиток підприємства;
- вивчення та аналіз ринку праці, своєчасне реагування на зміни у законодавчій базі України;
- розробка та застосування механізмів роботи з колективом.

Побудова простих форм внутрішньої взаємодії: між керівниками найвищого рівня, службою управління персоналом, керівниками підрозділів тощо.

Нині важливим є планування вивільнення персоналу, що пов'язане з появою надлишку робочої сили порівняно із запланованою потребою в ній. При цьому необхідно з'ясувати причини виникнення надлишку робочої сили за допомогою перевірки структурних підрозділів і визначення, в якому з них з'явився надлишок робочої сили. Причини вивільнення можуть бути такі:

- припинення виробництва через недоцільність існування підприємства;
- тривалий спад зайнятості працівників;
- характерні для усієї галузі процеси згорання виробництва;
- обмежений або необмежений дефіцит капіталу;
- нові напрями технічного розвитку;
- зміни вимог до робочих місць;
- зміни організаційної структури [4, с. 109-111].

Фахівець із персоналу може використовувати кілька методів планування кадрів.

Під кожною складовою кадрового планування розуміється окремий напрямок роботи кадрової служби підприємства, який повинен своєчасно виконуватись відповідно до загальної кадрової політики підприємства. Кадровий контроль повинен бути заключною фазою процесу прийняття кадрових рішень. Проте досвід роботи багатьох підприємств доводить інше [1].

Наведемо найпоширеніші методи планування кадрів.

Кількісне планування:

- обліку часу, який необхідно для виконання робіт;
- збір та аналіз даних про трудомісткість процесів;
- розрахунок за нормативами чисельності та нормами обслуговування;
- пряма та розширена експертна оцінка (силами підприємства або із залученням сторонніх експертів);
- комплексна статистична оцінка обсягів виробництва, трудомісткості, норм часу та інших виробничих показників.

Також на підприємстві проводиться якісне планування кадрів на основі проведеного аналізу:

- виробничо-технологічної документації;
- штатного розпису;
- посадових інструкцій та вимог до робочих місць.

Найпоширеніший метод якісного планування - експертний, коли група експертів вивчає поточний кадровий склад і робить висновки про те, які зміни слід зробити.

Окремо виділимо методи визначення необхідної чисельності кадрів підприємства [3]. При цьому варто розрізняти:

- загальну потребу в персоналі, що представляє собою всю чисельність персоналу, яка необхідна підприємству для виконання запланованого обсягу робіт (брутто-потреба в кадрах),
- додаткову потребу, кількість працівників, які необхідні в планованому періоді додатково до наявної чисельності базового року, обумовлені поточними нестатками підприємства (нетто-потреба в кадрах).

Тому на підприємствах з кадровим плануванням видно, що значні ресурси можна заощадити за рахунок якісного забезпечення персоналом. Додаткова вигода виходить завдяки ефективному використанню потенціалу працівників.

При правильному кадровому плануванні для підприємства воно дає розуміння:

- в якій кількості, коли, де будуть потрібні співробітники;
- працівники якоїсь спеціальності та кваліфікації потрібні підприємству;
- як можна найняти потрібний персонал;
- як, коли скоротити штат із дотриманням законодавства України, без соціальної шкоди працівникам;
- за допомогою яких методів можливо досягти професійного розвитку персоналу, реалізації його потенціалу;
- скільки коштів потрібно виділити для запланованої роботи з персоналом;
- звільнення персоналу за наслідками випробувального терміну;
- підприємство змінює умови роботи, як звільнити незгодних співробітників, згідно чинного законодавства України.

Висновки. Формування персоналу на підприємствах є невід'ємною частиною управління підприємством, що включає планування, наймання, відбір і кар'єрний ріст працівників. Використання концепції ланцюжка вартості дозволяє ідентифікувати ті види діяльності, які є визначальними для досягнення та підтримки конкурентної переваги персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та порівняльної оцінки можливостей підприємства. Підвищити якість і кількість персоналу, соціальну захищеність і мотивацію до праці, підвищити ефективність використання та розвитку персоналу. Ми пропонуємо створити нові робочі місця та сформувані систему управління персоналом відповідно до сфери діяльності та врахувати функції масштабу підприємства, включаючи розвиток персоналу, управління кар'єрою працівників, традиційні та нетрадиційні системи мотивації, моделювання компетенцій, використання комп'ютерних технологій та впровадження інновацій, соціальної безпеки, ефективності кадрового забезпечення та розвитку.

Аналіз існуючих методів планування чисельності персоналу доводить, що на даному етапі не існує методу, що враховує всі фактори впливу, для розрахунку чисельності персоналу різних категорій.

Список використаних джерел

1. Гайдученко С. О. *Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/06.pdf>
2. Дмитренко Г. А. *Мотивація й оцінка персоналу*. Навч. пос.. МАУП, 2002. 248 с
3. *Прогнозування і планування діяльності підприємства*. URL: http://studopedia.net/3_14048_prognozuvannya-diyalnosti-pidpriemstvasutnist-funktsii-tipi-ta-metodi.html
4. Крушельницька О., Мельничук Д. *Управління персоналом*. Навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп.. К. Кондор, 2005. 304 с.

References

1. Gaiduchenko S.O. *Personnel planning in the field of civil service: goals, objectives, measures*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/06.pdf>
2. Dmytrenko G. A. (2002). *Motivation and evaluation of personnel*. Education pos.. MAUP. 248 p.
3. *Forecasting and planning of enterprise activity*. URL: http://studopedia.net/3_14048_prognozuvannya-diyalnosti-pidpriemstvasutnist-funktsii-tipi-ta-metodi.html
4. Krushelnyska O., Melnychuk D. (2005). *Personnel management. Tutorial*. 2nd ed., revision. and add.. K. Condor, 304 p.

ДАНІ ПРО АВТОРІВ:

Чабан Галина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, оподаткування, та бізнес-управління
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
вул. Чайковського, 7, м. Переяслав, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: halynachaban2@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5359-316X>

Чабан Віталій Григорович, кандидат економічних наук, професор кафедри, бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
проспект Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна
e-mail: pokeragro3@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4353-4374>

Тірбах Леся Віталіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
вул. Чайковського, 5, м. Переяслав, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: tirbakh.lesia@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4720-0846>

DATA ABOUT THE AUTHORS:

Chaban Galina, PhD, Assistant Professor of Department of Accounting, Taxation, and Business Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
7, Chaykovskogo st., Pereiaslav, Kyiv region, 08401, Ukraine
e-mail: halynachaban2@gmail.com

Chaban Vitaliy, PhD, Professor of the Department, Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Victory Avenue, 54/1 Kyiv, 03057, Ukraine
e-mail: pokeragro3@gmail.com

Tirbakh Lesya, PhD, Assistant Professor of Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
5, Chaykovskogo st., Pereiaslav, Kyiv region, 08401, Ukraine
e-mail: tirbakh.lesia@gmail.com