

УДК 331.08

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Д.С. Варнавська

*Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, Україна*

Удосконалення управління людськими ресурсами персоналу є одним із найбільш реальних і дієвих резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Необхідність організації раціонального використання праці, докорінного оновлення методів управлінського впливу на кадри, удосконалення методів планування та прогнозування зайнятості працівників, забезпечення безперервності підвищення кваліфікації та фахового рівня окремих категорій персоналу за сучасні умови підвищення мінливості й непередбачуваності змін середовища господарювання стають обов'язковими вимогами щодо досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління людськими ресурсами знайшли відбиття у багатьох дослідженнях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Так, у роботах Водницька Н., Гавкалова Н., Гончарові С., Гринькова В., Джин І., Кирхлер Е., Колот А., Красноносова О., Кутелов П., Мартин П., Мишурова І., Назарова Г., Новикова М., Ричи Ш., Родлер К., Салун М. та ін. ретельно розглядалися проблеми створення належного трудового потенціалу підприємства, питання визначення ролі та місця людських ресурсів у складних процесах формування та використання виробничо-економічного потенціалу підприємства, вивчення теоретичних і методологічних засад організаційно-економічного забезпечення управління трудовими ресурсами, мотивації та стимулювання персоналу, соціальним аспектам функціонування підприємства.

### Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми

Проте до цього часу численні проблемні питання у сфері управління персоналом підприємства в сучасних умовах ринкового реформування економіки залишаються остаточно не вирішеними та вимагають на подальше теоретичне та практичне доопрацювання. Зокрема, це стосується необхідності створення цілісного підходу щодо формування системи управління продуктивною зайнятістю персоналу підприємства для комплексного вирішення задач

*Варнавська Д.С. Формування системи планів підприємств в сфері забезпечення продуктивної зайнятості персоналу.*

Теоретично обґрунтовано та розроблено рекомендації щодо планування продуктивної зайнятості персоналу промислового підприємства. Доведено, що головними складовими стратегічного планування процесів продуктивної зайнятості є формування стратегії розвитку персоналу, кадрової та соціальної політики.

*Ключові слова:* персонал, зайнятість, підприємство, управління, продуктивність

*Варнавская Д.С. Формирование системы планов предприятий в сфере обеспечения продуктивной занятости персонала.*

Теоретически обоснованы и разработаны рекомендации по планированию продуктивной занятости персонала промышленного предприятия. Доказано, что главными составляющими стратегического планирования процессов продуктивной занятости является формирование стратегии развития персонала, кадровой и социальной политики.

*Ключевые слова:* персонал, занятость, предприятие, управление, производительность

*Varnavskaya D.S. Organization of plans system in the area of productive employment of personnel.*

It is theoretically grounded and recommendations for the planning of productive employment of personnel of the industrial enterprise are developed. It is proved that the main components of the strategic planning processes of productive employment is the organization of strategy for personnel, human resources and policy.

*Keywords:* personnel, employment, enterprise, management, productivity

збільшення ефективності використання людських ресурсів, підвищення якості трудового життя персоналу, зростання соціальної захищеності працівників. Нагальна актуальність дослідження питань забезпечення продуктивної зайнятості обумовлюється також необхідністю активного та цілеспрямованого залучення творчого та креативного потенціалу працівників до вирішення проблем економічного розвитку та структурно-інноваційних трансформацій вітчизняних підприємств.

*Метою статті* є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо планування продуктивної зайнятості персоналу промислового підприємства.

### Виклад основного матеріалу

В ринкових умовах досягнення високого рівня продуктивної зайнятості персоналу є одним з головних пріоритетів забезпечення ефективної виробничої діяльності окремих вітчизняних підприємств та національної економіки у цілому, збереження гармонії соціально-трудова відносин та запобігання виникненню суспільних протиріч і соціально-трудова конфліктів. Стрижневим чинником процесу забезпечення продуктивної зайнятості трудових ресурсів є людський фактор,

соціально-економічна природа якого обумовлена специфічним характером участі людини у виробничих відносинах.

Однією з найважливіших характерних ознак будь-якого виробничого процесу на підприємстві є здійснення витрат людської праці – минулої (у вигляді споживання раніше видобутих сировини та матеріалів, використання машин та обладнання) та живої (безпосереднє вкладання людської праці у реалізацію технологічних процесів та операцій, спрямованих на створення нової доданої вартості).

Тому кількісна та якісна збалансованість складу персоналу, відповідність структурних, кількісних та якісних параметрів трудових ресурсів підприємства нагальним потребам здійснення виробничо-технологічних процесів прямо обумовлюють продуктивність і ефективність господарської діяльності.

З цієї точки зору, прогнозування і планування трудових ресурсів є однією з найважливіших складових системи управління продуктивною зайнятістю на підприємстві. Вирішення завдань забезпечення потреб виробництва у кадрах певного кількісного та якісного складу здійснюється на двох основних рівнях: стратегічному та поточному (рис. 1).

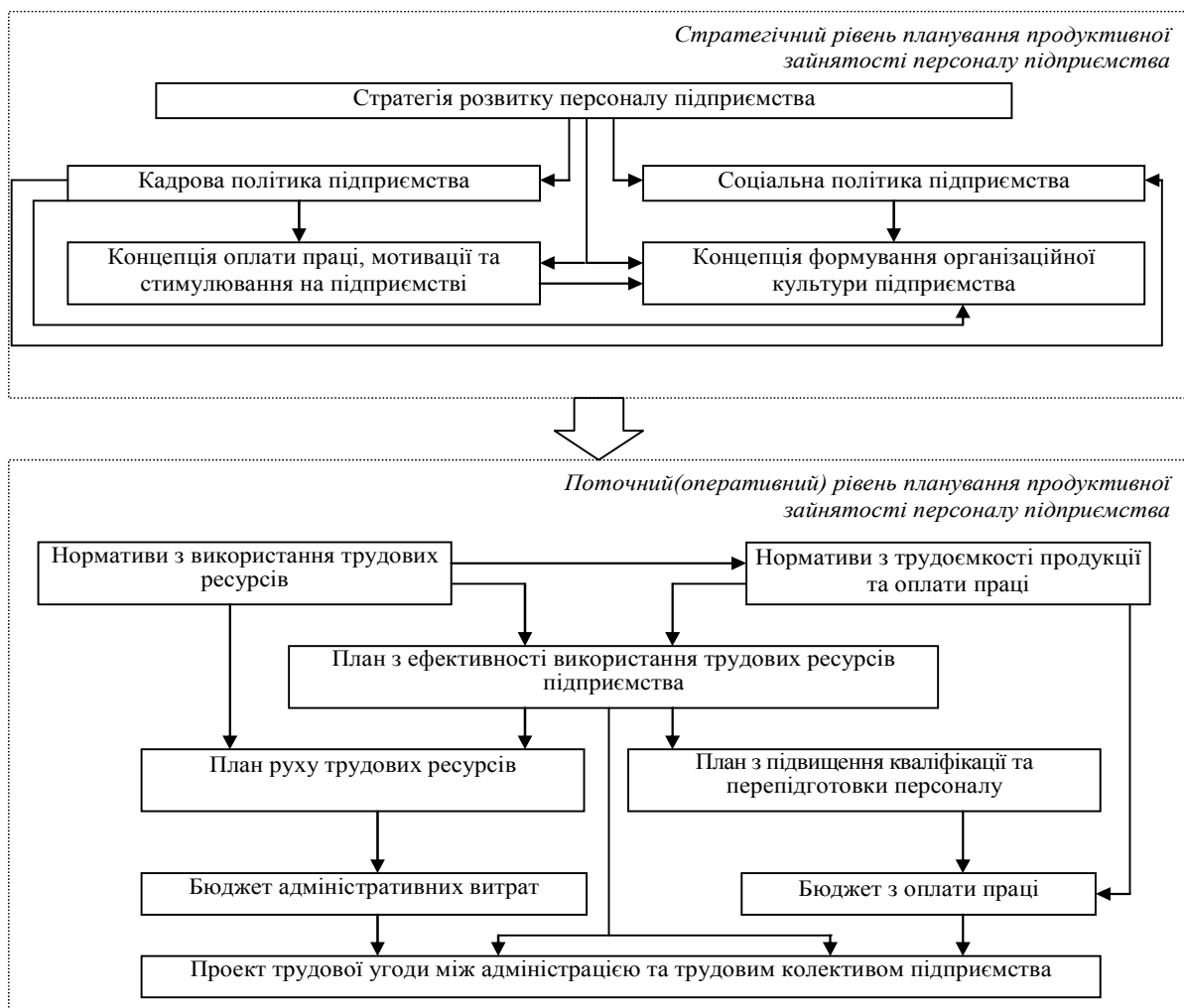


Рис. 1. Система планів підприємства в сфері забезпечення продуктивної зайнятості персоналу

На стратегічному рівні головним результатом здійснення планового процесу у сфері кадрового забезпечення продуктивної зайнятості (що є невід'ємною складовою загального стратегічного планового процесу) є стратегія розвитку персоналу підприємства (СРПП). СРПП належить до складу функціональних стратегій, тобто є сукупністю управлінських рішень, які спрямовуються на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства та мають бути реалізовані в процесі виконання певних однорідних функціональних завдань (у певній функціональній сфері відповідальності на підприємстві), а також найбільш загальних правил та процедур прийняття, реалізації, контролю і оцінки ефективності виконання таких рішень.

Стратегія розвитку персоналу являє собою сукупність планових управлінських рішень щодо регулювання стратегічних аспектів кадрового (у сфері руху і використання трудових ресурсів, оплати праці й стимулювання, досягнення прийняттого з точки зору працівників рівня якості трудового життя) забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, реалізації обраної стратегії розвитку підприємства та відповідних до неї функціональних та операційних стратегій [5].

Основними напрямками обґрунтування, прийняття та реалізації стратегічних рішень, прийняття яких здійснюється у СРПП, є наступні (табл. 1).

Ієрархічний порядок формування системи стратегій підприємства обумовлює наявність тісного зв'язку між прийняттям стратегічних рішень ресурсно-технологічного характеру (насамперед у сфері маркетингової діяльності, інноваційного і науково-технічного розвитку виробництва, інтенсивності використання ресурсів) та забезпеченням продуктивної зайнятості персоналу.

Вибір певної стратегії розвитку персоналу стає найважливішим чинником формування кадрової та соціальної політики підприємства.

Кадрова політика підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних стратегічних планових рішень у сфері організаційного забезпечення формування оптимального за якісними, структурними та кількісними критеріями трудового потенціалу, необхідного і достатнього для досягнення довго- та середньострокових цілей розвитку персоналу, встановлених у СРПП. Оптимальність вибору кадрової політики підприємства визначається критеріями достатності (рівень складності організаційного забезпечення не менший за міру різноманіття встановлених у СРПП цілей розвитку – відповідно до вимог закону необхідного різноманіття системи управління) та економічності (мінімізація сукупних витрат усіх видів ресурсів на реалізацію обраної СРПП).

Соціальна політика підприємства є сукупністю стратегічних планових рішень у сфері організаційно-економічного забезпечення відповідності

соціальних аспектів функціонування підприємства та трудового життя його колективу до існуючих у суспільстві норм і стандартів щодо рівня оплати праці, безпеки та якості трудового життя, дотримання культурних традицій спільної трудової діяльності, особистої самореалізації працівників та ін. Критеріями оптимальності обраної соціальної політики є, по-перше, міра відповідності (бажано – перевищення) прийнятих на підприємстві соціальних стандартів існуючим у суспільстві нормам та традиціям, а, по-друге, економічність (мінімізація витрат на забезпечення дотримання встановлених соціальних норм).

Зазначені стратегічні планові документи визначають концептуальні засади формування системи оплати праці, мотивації та стимулювання на підприємстві, а також розбудови організаційної культури, сприятливої щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, встановлених у комплексі функціональних та операційних стратегій його розвитку.

Довгострокові пріоритети та цільові настанови діяльності підприємства, визначені на стратегічному рівні планування продуктивної зайнятості персоналу, являють собою загальну основу для прогнозування та планування поточних потреб підприємства у трудових ресурсах певної якості, кількості й структури.

Основним плановим документом такого роду виступає план з ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Розробка цього документу здійснюється на основі встановлення планових показників обсягів звичайної (відповідно до [1-2] складається з основної діяльності та операцій, які її забезпечують або виникають внаслідок її проведення) діяльності (на відміну від надзвичайної діяльності, яка є сукупністю господарських та інших операцій, що не здійснюються підприємством регулярно та не виступають джерелом регулярно виникаючих доходів і витрат).

Звичайно, головним джерелом виникнення потреб підприємства у кадрах виступає саме основна діяльність, до складу якої належать операційна, інвестиційна, фінансова та інші види діяльності (рис. 2).

Слід зазначити, що при встановленні складу категорій працівників на підприємстві доцільно враховувати не тільки суто професійні та фахові ознаки диференціювання праці, але й характер потрібних для виконання певних обов'язків знань, вмінь та навичок (компетентісний підхід). В свою чергу, визначення обсягів потреб підприємства у трудових ресурсах є підставою для формування план руху трудових ресурсів (забезпечення кількісних потреб підприємства у фахівцях певної категорії для здійснення запланованих обсягів діяльності) та плану з підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу (реалізація компетентісного підходу для задоволення фахових вимог до працівників певної категорії).

Таблиця 1. Основні напрямки обґрунтування, прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень в сфері забезпечення продуктивної зайнятості персоналу підприємства (ПЗПП)

Стратегічний напрямок (СН) забезпечення ПЗПП	Плановий документ, у якому описуються дії підприємства у певному СН ПЗПП	Планові документи, які є підставою для прийняття стратегічних рішень	Планові документи, розробка яких здійснюється на підставі прийнятих у межах певного СН ПЗПП рішень
Прогнозування динаміки створення, ліквідації або трансформації робочих місць на підприємстві з урахуванням інноваційних можливостей і вимог щодо удосконалення технології й організації виробничого процесу	Стратегія розвитку персоналу підприємства	Інноваційна стратегія	Кадрова політика
		Виробнича стратегія	План з підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу
		Ресурсна стратегія	Соціальна політика підприємства Концепція оплати праці, мотивації та стимулювання на підприємстві
Встановлення пріоритетів, шляхів і напрямків використання резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання продуктивної зайнятості	Стратегія розвитку персоналу підприємства	Маркетингова стратегія	Нормативи з використання трудових ресурсів
		Виробнича стратегія	План з ефективності використання трудових ресурсів
Визначення способів, форм та шляхів організації та управління рухом трудових ресурсів на підприємстві (найму, вивільнення, переміщення кадрів)	Кадрова політика підприємства	Виробнича стратегія	План руху трудових ресурсів
		Ресурсна стратегія	План з підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу
		Стратегія розвитку персоналу	
Розробка програм підвищення кваліфікації, навчання, профорієнтації, соціальної адаптації, кар'єри і переміщення персоналу підприємства	План підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу	Стратегія розвитку персоналу підприємства	План руху трудових ресурсів Бюджет адміністративних витрат
		Кадрова політика	Бюджет з оплати праці
Формування концепції оплати праці, мотивації та стимулювання працівників, розбудова мотиваційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу	Концепція оплати праці, мотивації та стимулювання на підприємстві	Ресурсна стратегія	Нормативи з трудоємності продукції та оплати праці
		Стратегія розвитку персоналу підприємства	Бюджет з оплати праці
		Кадрова політика	Бюджет адміністративних витрат
Розробка соціальної політики підприємства, створення системи соціального партнерства, розробка заходів щодо запобігання виникненню і вирішення трудових конфліктів	Соціальна політика підприємства	Стратегія розвитку персоналу підприємства	Проект трудової угоди між адміністрацією та трудовим колективом підприємства
		Кадрова політика	Бюджет з оплати праці
			Бюджет адміністративних витрат
Формування концептуальних засад дій підприємства на ринку праці, визначення принципів і пріоритетів взаємодії з учасниками цього ринку	Кадрова політика підприємства	Ресурсна стратегія	План з підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу
		Соціальна політика підприємства	Бюджет з оплати праці
			Бюджет адміністративних витрат
Розробка заходів щодо забезпечення належного рівня якості трудового життя персоналу, створення оптимального морально-психологічного клімату	Концепція формування організаційної культури підприємства	Кадрова політика	Проект трудової угоди між адміністрацією та трудовим колективом підприємства
		Концепція оплати праці, мотивації та стимулювання на підприємстві	Бюджет адміністративних витрат
		Соціальна політика	Бюджет з оплати праці

Джерелом найбільших обсягів потреб у трудових ресурсах та відповідно здійснення певних грошових розходів на оплату праці є насамперед операційна діяльність, в ході якої

витрати живої праці виникають на декількох рівнях:

— на рівні виробництва (при формуванні виробничої собівартості продукції, робіт, послуг) – прямі витрати на оплату праці та

- відповідна частка розподілених загально-виробничих витрат;
- на рівні реалізації продукції (при формуванні собівартості реалізованої продукції, робіт, послуг) – частка можливих (ймовірних, але не передбачених планами підприємства) наднормативних витрат та нерозподілених постійних загально-виробничих витрат (виникають внаслідок невиконання плану з випуску продукції відповідно до рівня встановленої нормальної потужності, тобто очікуваного рівня обсягів діяльності за звичайні умови господарювання);
  - на рівні організації та управління операційною діяльністю у цілому (при формуванні витрат, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства) – частка адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.
- Таким чином, ключову роль у плануванні поточних потреб підприємства у трудових ресурсах для досягнення встановлених цілей забезпечення продуктивної зайнятості персоналу відіграють дві групи чинників: достовірність та адекватність реальності маркетингового, економічного та виробничо-технологічного

обґрунтування обсягів операційної діяльності підприємства, насамперед – передбачуваної нормальної потужності; реалістичність і мотиваційна значущість (сила, гнучкість та спрямованість мотивації) норм, нормативів використання та оплати праці, встановлених стосовно певних обсягів операційної діяльності для певних категорій працівників.

Вартісним відображенням планових витрат підприємства на забезпечення продуктивної зайнятості стають план з оплати праці та план адміністративних витрат на утримання персоналу. Найбільш доцільним засобом планування даних витрат є використання бюджетного методу планування (укладання операційних бюджетів витрат праці та адміністративних витрат), за яким при плануванні здійснюється зіставлення на рівні усього підприємства передбачуваних надходжень певних видів грошових коштів та витрат (у нашому випадку – витрат на забезпечення продуктивної зайнятості) у певному плановому періоді (як правило, один рік).



Рис. 2. Структура потреб підприємства у трудових ресурсах (за видами діяльності)

Система бюджетного планування на підприємстві складається з основного бюджету (загального фінансового плану діяльності підприємства, елементами якого є капітальний бюджет, бюджет прибутків і витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет за балансовим листом) та комплексу операційних бюджетів (укладаються складено за бюджетним принципом для окремих функціональних сфер діяльності, функціональних підрозділів, груп підрозділів підприємства та ін.).

До складу найважливіших операційних бюджетів підприємства належать бюджет збуту, бюджет виробництва, бюджет матеріалів, трудовий бюджет (бюджет витрат на оплату праці), бюджет виробничих накладних витрат, бюджет запасів на кінець періоду, бюджет виробничої собівартості, бюджет комерційних та адміністративних витрат. До складу бюджету адміністративних витрат досить часто можуть долучатися розходи на



підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу.

Ефективність використання бюджетного методу планування на підприємстві (особливо – у сфері планування витрат праці) підвищується за умови застосування безперервних та гнучких бюджетів. Безперервні бюджети дозволяють пристосувати процес планування до змін умов господарювання, які (зміни) постійно виникають. Сутність безперервного бюджетування полягає в тому, що плановий період розділяється на певні часові інтервали. Після закінчення кожного з них до бюджету додається новий інтервал, а бюджетні показники коректуються у відповідності з умовами нового періоду бюджетування. Таким чином, на підприємстві в кожен момент часу здійснюється планування на весь плановий період. Вибір горизонту планування при цьому визначається потребами підприємства та можливостями інформаційного забезпечення процесу бюджетування. Гнучкі бюджети є засобом пристосування фінансових планів підприємства до різких непередбачуваних змін обсягів виробництва, причинами яких насамперед можуть бути коливання ринкового попиту. Гнучкий бюджет заснований на визначенні функціональної залежності витрат від кількості реалізованої продукції та критичних обсягів виробництва, при яких відбувається нелінійна (стрибокоподібна) переміна змінних витрат. У відповідності з цими показниками за умови гнучкого бюджетування визначаються критичні обсяги виробництва, для яких складаються різні варіанти бюджетів витрат.

Інформаційною та нормативною базою для формування основного бюджету та комплексу операційних бюджетів підприємства часто виступає розробка стандартів витрат (СВ). За змістом та призначенням СВ та бюджетні показники є дуже східними. Різниця між цими поняттями складається у тому, що в більшості систем управлінського обліку СВ використовуються для визначення собівартості одиниці продукції, а бюджетні показники – для планування загальної суми витрат. У відповідності з припущеннями про можливі показники гнучких бюджетів збуту на підприємстві визначаються види, норми, обсяги споживання та ринкові ціни на ресурси, які необхідні для виробництва. Далі на підставі узагальнення зазначених відомостей прогноуються критичні обсяги виробництва, при яких можуть відбутися зміни норм споживання або вартості ресурсів. Для кожного з визначених критичних обсягів виробництва продукції складаються власні СВ.

#### Список літератури:

1. Гринькова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. / [Гринькова В. М., Новикова М. М., Салун М. М., Красно носова О.М.]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Г. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

Укладений кошторис витрат на утримання персоналу та забезпечення продуктивної зайнятості працівників є відбиттям необхідного (нормативного) рівня грошових розходів підприємства у цій сфері. Проте виконання соціальних зобов'язань, які встановлюються соціальною політикою підприємства щодо дотримання вимог суспільних стандартів у сфері досягнення більш високого (за нормативний) рівня добробуту працівників, якості та безпеки трудового життя тощо.

Тому досить часто підприємство для реалізації найбільш принципових засад обраної соціальної політики як складової стратегії розвитку персоналу має брати на себе певні додаткові фінансові зобов'язання у сфері заохочення персоналу. І навпаки, за умови настання певних кризових явищ у розвитку підприємства його трудовий колектив може піти на тимчасове погіршення умов продуктивної зайнятості для акумулювання грошових коштів, необхідних для подолання кризи. Відбиттям міри виконання підприємством соціальних функцій є проект трудової угоди між адміністрацією та трудовим колективом підприємства, у якому мають бути урегульовані усі основні питання взаємовідносин персоналу та підприємства в процесі продуктивної зайнятості.

#### Висновки

Прогнозування і планування трудових ресурсів є однією з найважливіших складових системи управління продуктивною зайнятістю на підприємстві. Вирішення завдань забезпечення потреб виробництва у кадрах певного кількісного та якісного складу здійснюється на двох основних рівнях: стратегічному та поточному. Головними складовими стратегічного планування процесів продуктивної зайнятості є формування стратегії розвитку персоналу, кадрової та соціальної політики.

Довгострокові пріоритети та цільові настанови діяльності підприємства, визначені на стратегічному рівні планування продуктивної зайнятості персоналу, являють собою загальну основу для прогнозування та планування поточних потреб підприємства у трудових ресурсах певної якості, кількості й структури. Напрямки подальших досліджень. На додаткове вивчення вимагають питання економіко-математичного моделювання оптимальних обсягів залучення трудових ресурсів для виконання завдань забезпечення продуктивної зайнятості.

3. Джин И. О. Оценка трудового потенциала : монография / И. О. Джаин. – Сумы: ИТД «университетская книга», 2002. – 245 с.
4. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер ; пер. с нем. Э. Кирхлер, К. Родлер. – Х.: Гуманитарный центр, 2003. – 142 с.
5. Колот А. М. Мотивация персонала / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова, П. В. Кутелов. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону, 2003. – 215 с.
7. Назарова Г. В. Управління соціально-трудою сферою підприємства : монографія / Назарова Г. В., Гончарові С. Ю., Водницька Н. В. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Г. В. Назарової. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 324 с.
8. Новикова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / М. М. Новикова. – Харків.: Вид-во ХНЕУ, 2013. – 318 с.
9. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. под ред. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 339 с.

Надано до редакції 17.10.2014

Варнавська Дар'я Сергіївна / Daria S. Varnavskaya  
dariavtt100@gmail.com

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

Формування системи планів підприємств в сфері забезпечення продуктивної зайнятості персоналу [Електронний ресурс] / Д.С. Варнавська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 82-88. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>