

Менеджмент

УДК 658.3

Панченко Володимир Анатолійович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач секції економіки та менеджменту
кафедри математики та методики її викладання
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка*

Panchenko Volodymyr

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0003-0953-7752*

Панченко Оксана Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри математики та методики її викладання
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка*

Panchenko Oksana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
ORCID: 0000-0002-6608-4783*

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ:
АСПЕКТ ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ З ПРАЦІ
PERSONNEL MANAGEMENT AND PERSONNEL SECURITY OF
BUSINESS: THE ASPECT OF PLANNING LABOR INDICATORS**

Анотація. У дослідженні актуалізовану увагу до питань управління персоналом в системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів

господарювання. Показано, що в основі такої роботи має перебувати ретельне планування показників і параметрів з праці. Метою дослідження визначено удосконалення методичних та прикладних засад управління персоналом з прицілом на посилення кадрової безпеки суб'єктів бізнесу. Констатовано, що в системі управління персоналом та забезпечення кадрової безпеки підприємств провідну роль відіграє планування системи взаємопов'язаних параметрів з праці, що створює передумови для спроможності самотійно і творчо вирішувати складні технічні, технологічні й організаційні задачі, вміння своєчасно визначати причини, які стримують ефективне функціонування кожного елемента виробничої системи в цілому, знаходити шляхи і способи досягнення найкращого результату. Зроблено висновок, що план з праці підприємства є невід'ємною частиною загального плану його господарсько-фінансової діяльності, а метою його розробки є визначення необхідної чисельності та складу персоналу підприємства, а також планування коштів на стимулювання праці. Загальна логіка та послідовність розробки плану з праці. Визначено, що інформаційною базою для розробки плану з праці підприємства є матеріали аналізу стану використання трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності стимулювання персоналу підприємства, прогнозування кон'юнктури ринку праці, законодавчі та підзаконні акти, що регулюють трудові відносини, стратегічний план розвитку підприємства тощо. Ідентифіковано ключові завдання розробки плану з праці на підприємстві стосуються забезпечення зростання продуктивності праці, перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати, досягнення економії праці та фонду оплати праці та ін.

Ключові слова: управління підприємствами, персонал, управління персоналом, кадрова безпека, планування показників з праці.

Summary. *In the study, the attention to the issues of personnel management in the system of ensuring personnel security of economic entities is updated. It is shown that the basis of such work should be careful planning of labor indicators and parameters. At the same time, the majority of internal risks and threats to the economic security of business entities also originate from personnel, which actualizes the issues and tasks of personnel security management. Therefore, the purpose of the study is to improve the methodological and applied principles of personnel management with the aim of strengthening the personnel security of business entities. It was established that in the system of personnel management and ensuring personnel security of enterprises, the leading role is played by the planning of the system of interrelated labor parameters, which creates prerequisites for the ability to independently and creatively solve complex technical, technological and organizational tasks, the ability to timely determine the reasons that prevent effective functioning of each element of the production system as a whole, to find ways and means of achieving the best result. It was concluded that the labor plan of the enterprise is an integral part of the general plan of its economic and financial activity, and the purpose of its development is to determine the necessary number and composition of the enterprise's personnel, as well as planning funds for labor stimulation. General logic and sequence of work plan development. It was determined that the information base for the development of the company's labor plan is materials for the analysis of the state of use of labor resources, labor productivity and the effectiveness of the stimulation of the company's personnel, forecasting of the labor market situation, legislative and by-laws regulating labor relations, the strategic plan for the development of the enterprise etc.*

Key words: *enterprise management, personnel, personnel management, personnel security, planning of labor indicators.*

Постановка проблеми. Персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства. Жодне підприємство не обходиться без використання праці найманих працівників, які формують його колектив, який виконує основні та допоміжні виробничі, торгові чи інші функції, надає послуги клієнтам з метою виконання планових завдань підприємства. Проте, якщо персонал є чи не найважливішим ресурсом підприємства, то одночасно – чи не найдорожчим. За використання праці найманого персоналу підприємець (чи керівник підприємства) змушений виплачувати заробітну плату, сплачувати податкові та інші платежі, пов'язані з оплатою праці персоналу, які в сукупності складають вагомую частку у доходах підприємства. Саме тому, останнім часом істотно актуалізувалися питання кадрової безпеки в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління трудовими ресурсами та організації праці і заробітної плати знайшли широке відображення у працях І. Гнибіденко, А. Колота, В. Рогового [9, с. 24-32], Б. Данилишина, В. Куценко [2, с. 20-28], В. Куценко, В. Удовиченко [4, с.10-28], Я. Качмарик, Р. Лупака [3, с. 105-110] та інших науковців. Аналізуючи формування наукової думки щодо методології планування показників з праці, доцільно відзначити значний вклад таких вчених економістів, як О. Мульська, О. Левицька, В. Куцик [7, с. 81-90], А. Приятельчук, О. Іщенко [8, с. 135-140], В. Бакірова [10, с. 22-44], Р. Лупак, М. Куницька-Іляш [11, с. 1785-1798], Р. Лупак та А. Дідич [5, с. 248-252], Б. Мінін [6, с. 15-19] та інші дослідники.

Однак, нові виклики в сфері управління персоналом підприємств, які в тому числі позначаються на кадровій, а через неї – економічній безпеці суб'єктів господарювання, обумовлюють постійну потребу в подальшому розвитку методичних засад аналізування та дослідження у сфері управління персоналом та забезпечення кадрової безпеки підприємств.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є удосконалення

методичних та прикладних засад управління персоналом з прицілом на посилення кадрової безпеки суб'єктів бізнесу.

Виклад основних результатів дослідження. Слід вказати на те, що в системі управління персоналом та забезпечення кадрової безпеки підприємств провідну роль відіграє планування системи взаємопов'язаних параметрів з праці, що створює передумови для спроможності самостійно і творчо вирішувати складні технічні, технологічні й організаційні задачі, вміння своєчасно визначати причини, які стримують ефективне функціонування кожного елемента виробничої системи в цілому, знаходити шляхи і способи досягнення найкращого результату. В цих умовах на зміну технократичній формі організації праці приходять інноваційна, орієнтована на кваліфіковану працю, робочу силу високої якості, органічні зв'язки і взаємодію працівників у трудовому процесі з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним з кардинальних напрямків у плануванні показників з праці є їх гуманізація на основі структурування, що включає, головним чином, формування змісту праці і зв'язку людини з трудовим процесом у часі з метою підвищення прибутковості підприємства й одночасної принадності робочих місць і рівня задоволеності працею. Визначені шляхи реалізації цієї задачі передбачають врахування при плануванні показників з праці: об'єднання різноманітних у структурному відношенні конкретних завдань; збільшення свободи дій працівника; виконання робіт, пов'язаних з плануванням, контролем, технічним обслуговуванням, прийняттям рішень; розвиток здатності й готовності до колективної роботи, що розглядається як важлива характеристика кваліфікаційного рівня сучасного працівника, оскільки формується пріоритет колективних зусиль над індивідуальними.

На наш погляд, цільовою функцією планування праці на будь-якому підприємстві має бути забезпечення зростання продуктивності праці, яке досягається на основі поліпшення екстенсивного й інтенсивного

використання робочого часу за рахунок розширення сфери планування праці та росту якості праці. Відповідні першочергові напрями підвищення ролі планування праці базуються на регулюванні загального рівня заробітної плати шляхом перегляду тарифних умов оплати праці, формування фонду заробітної плати на підприємстві відповідно до принципів ринкової економіки, застосування ефективних систем оплати праці, які дозволяють стимулювати зростання продуктивності праці на основі підвищення напруженості норм.

Лише системний підхід до планування показників з праці (в основі яких лежить належне управління персоналом) підприємства, який є планомірним організаційним впливом за допомогою взаємоузгоджених організаційно-економічних та соціальних заходів дозволяє керувати процесом формування, розподілу й перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створювати належні передумови для вияву трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку його персоналу. У цьому контексті основною метою планування показників з праці підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Успішне виконання поставленої мети вимагає вирішення таких задач, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідній кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, появи в працівника прагнення до взаємодії і

співробітництва; залучення його у господарську діяльність підприємства, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, які витрачаються на робочу силу; забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників у відношенні до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування; узгодження виробничої і соціальної задач, а саме: балансування інтересів підприємства й інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності; підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Вітчизняна практика робить на даний час енергійні кроки по становленню ефективної системи планування показників з праці підприємства з поступовим її включенням до загальної системи показників соціально-економічного розвитку підприємства. Організаційна структура системи управління показниками з праці являє собою сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом, ефективності його праці та витрат на нього. Підрозділи виконують роль носіїв функцій управління показниками з праці, вони можуть розглядатися, в широкому змісті, як відповідна служба управління на підприємстві. Конкретне місце і роль зазначеної служби в загальній системі управління діяльністю підприємства визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу по управлінню показниками з праці, а також організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус має бути підтвердженим набором повноважень та відповідальністю. Обсяг та ієрархічний ранг підрозділів багато в чому визначаються позицією першого керівника підприємства стосовно кадрової служби. Організаційна структура також формується в міру організаційного розвитку управління та нагромадження суб'єктом підприємницької діяльності фінансового, кадрового й інтелектуального потенціалу. Авторитет кожної служби

залежить не тільки від її повноважень, але і від рівня спеціальних знань співробітників, корисності служби по ступеню її впливу на кінцеві результати.

Широко розповсюдженим засобом впливу на працівників та на трудові відносини, що складаються в системі управління персоналом, є мотивація праці, що включає системи винагороди, матеріального і морального заохочення, але, крім того, це поняття містить: збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи; розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри; поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві завдяки заміні стилю керівництва, умов наймання та умов праці, заохочення індивідуальної і групової ініціативи, творчості і саморозвитку; активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі підприємства, якщо останній передбачено формою власності.

План з праці підприємства є невід'ємною частиною загального плану господарсько-фінансової діяльності підприємства. Метою його розробки є визначення необхідної чисельності та складу персоналу підприємства, а також планування коштів на стимулювання праці. Загальна логіка та послідовність розробки плану з праці, яка пропонується в економічній літературі наведена на рис. 1.

Інформаційною базою для розробки плану з праці підприємства є:

- матеріали аналізу стану використання трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності стимулювання персоналу підприємства;
- матеріали дослідження та прогнозування кон'юнктури ринку праці в районі діяльності підприємства;
- законодавчі та підзаконні акти, що регулюють трудові відносини та встановлюють державні гарантії з питань праці та її оплати, прогноз

очікуваних змін;

- стратегічний план розвитку підприємства та розроблений на його основі план обсягів господарської діяльності на майбутній період;
- інформація про режим роботи підприємства, виробничі приміщення, устаткування, кількість робочих місць тощо.

Означені матеріали мають бути детально вивчені з метою підготовки безпосередньо до процесу планування. Планові розрахунки починають з обґрунтування потреби підприємства в персоналі на майбутній період.



Рис. 1. Логіка та етапи розробки плану з праці підприємства

В загальному усі показники плану з праці можна звести до трьох груп показників: планування чисельності персоналу підприємства; планування продуктивності праці та планування витрат на оплату праці.

Основними завданнями розробки плану з праці на підприємстві є:

- забезпечення зростання продуктивності праці;
- перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати;
- досягнення економії праці та фонду оплати праці;
- посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в кінцевих результатах діяльності підприємства;
- встановлення оптимальних пропорцій і чисельності персоналу, зайнятого на виробництві, у сфері обслуговування та в управлінні;
- забезпечення потреби в персоналі та підвищення його кваліфікації.

Вихідною інформаційною базою для планування показників з праці на підприємстві є: стратегічний план підприємства; кількісний та якісний прогноз потреби в кадрах; плановий обсяг продажу та виробнича програма; план технічного розвитку та організації виробництва; норми та нормативи затрат праці та заробітної плати.

Типова структура плану з праці підприємства повинна містити такі розділи: (1) Продуктивність праці; (2) Чисельність зайнятих та кількість робочих місць; (3) Оплата праці; (4) Підвищення кваліфікації та підготовка кадрів; (5) Наукова організація праці; (6) Робочий час та змінний режим; (7) Удосконалення управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В системі економічної безпеки бізнесу з прицілом на становлення якісної підсистеми кадрової безпеки підприємства, актуальними є питання формування та використання методики управління персоналом з аспектами: посилення ролі планування показників з праці в підвищенні конкурентоспроможності

та прибутку підприємства; відображення у бізнес-планах інноваційної діяльності ефективних напрямків науково-технічного прогресу; формування нормативної бази діяльності підприємства й обґрунтування на її основі таких показників ефективності, як трудомісткість, фондомісткість, матеріаломісткість; вдосконалення розрахунків й аналізу якості норм і нормативів праці. Разом з тим цільовою функцією управління персоналом і забезпечення кадрової безпеки бізнесу має бути забезпечення зростання продуктивності праці, яке досягається на основі поліпшення екстенсивного й інтенсивного використання робочого часу за рахунок розширення сфери планування показників з праці та росту якості праці. Відповідні першочергові напрямки підвищення ролі планування показників з праці базуються на регулюванні загального рівня заробітної плати шляхом перегляду тарифних умов оплати праці, формування фонду заробітної плати на підприємстві відповідно до принципів ринкової економіки, застосування ефективних систем оплати праці, які дозволяють стимулювати зростання продуктивності праці і т. ін. Лише системний підхід до планування показників з праці дозволяє керувати процесом формування, розподілу й перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створювати належні передумови для вияву трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку його персоналу.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування кадрової безпеки підприємств.

Література

1. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 10-19.

2. Данилишин Б., Куценко В. Соціальна безпека – підґрунтя сталого розвитку. *Вісник НАНУ*. 2010. № 1. С.20-28.
3. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Вип. 15. Ч. 1. С. 105-110.
4. Куценко В. І., Удовиченко В. П. Соціальна безпека в контексті сталого розвитку. Чернігів : Видавець Лозовий В. М., 2011. 656 с.
5. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20 (6). С. 248-252.
6. Мінін Б. А. Соціальна політика держави: виклики та соціальна стабілізація К. : Знання, 2012. 198 с.
7. Мульська О. П., Левицька О. О., Куцик В. І. Державна політика забезпечення інноваційних форм зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 81-90.
8. Приятельчук А. О., Іщенко О. М. Соціальна безпека в контексті управління розвитком суспільних відносин. *Альманах. Філософські проблеми гуманітарних наук*. 2010. № 19. С. 135-140.
9. Соціальна безпека: теорія та українська практика : Монографія за ред. І. Ф. Гнибіденка, А. М. Колода, В. В. Рогового. К. : КНЕУ, 2006. 292 с.
10. Якість життя населення пострадянських країн у соціологічному вимірі : Монографія за ред. В. С. Бакірова. Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. 216 с.
11. Lupak R., Kynytska-Iliash M., Berezivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. 2021. No. 7 (7). P. 1785-1798.

References

1. Vasylytsiv, T. H., Fleychuk, M. I., Lupak, R. L. (2017). Priorities and means of state policy of ensuring the economic security of development on the domestic market in Ukraine. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 53, 10-19 [in Ukrainian].
2. Danylyshyn, B. (2010). Social Security - the foundation of sustainable development. *Bulletin of the National Academy of Sciences*, 1, 20-28 [in Ukrainian].
3. Kachmaryk, J.D., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. *Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine*, 15 (1), 105-110 [in Ukrainian].
4. Kutsenko, V. I. (2011). Social security in the context of sustainable development. Chernihiv. 565 p. [in Ukrainian].
5. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2010). Economic basis for ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 20 (6), 248-252 [in Ukrainian].
6. Minin, B. A. (2012). Reflexive Law and Social Safety, Kyiv, 198 p. [in Ukrainian].
7. Mulska, O. P., Levytska, O. O., Kutzyk V. I. (2020). State policy of providing innovative forms of employment in the context of digitalization of the economy. *Regional economy*, 3, 81-90 [in Ukrainian].
8. Pryyatelchuk, A. (2010). Social Security in the context of managing the development of public relations. *Philosophical problems of the human sciences, Kyiv National University*, 19, 135-140 [in Ukrainian].
9. Social Security: Theory and Practice Ukrainian. Kyiv, 292 p. [in Ukrainian].
10. Bakirov, V. S. (2008). Quality of life of the population of post-Soviet countries in the sociological dimension. Kharkiv, 216 p. [in Ukrainian].

11. Lupak, R., Kynytska-Iliash, M., Berezivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*, 7 (7), 1785-1798 [in English].