

**Шаповал О.А.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства  
Національної академії Національної гвардії України

**Котенок С.Б.**

слухач магістратури  
Національної академії Національної гвардії України

**Shapoval Olena**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Management and Military Economy  
National Academy of National Guard of Ukraine, Kharkiv

**Kotenok Stanislava**

Magistrate listener  
National Academy of National Guard of Ukraine, Kharkiv

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGING PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто сутність управління кадровим забезпеченням підприємства. Проаналізовано важливу роль раціонального кадрового забезпечення підприємства у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Визначено поняття «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал». Розглянуто головну мету кадрового забезпечення підприємств, яка полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні завдання його розвитку в майбутньому періоді. Надано характеристику функцій кадрових підрозділів в організаціях. Сформовано підходи до створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці в сучасних системах управління персоналом підприємств. Надано перелік елементів системи кадрового забезпечення.*

**Ключові слова:** персонал, управління, кадри, кадровий потенціал, кадрове забезпечення.

*В статье рассмотрена сущность управления кадровым обеспечением предприятия. Проанализирована важная роль рационального кадрового обеспечения предприятия в повышении эффективности общественного производства и уровня жизни всего населения. Определены понятия «кадровое обеспечение» и «кадровый потенциал». Рассмотрена главная цель кадрового обеспечения предприятий, которая заключается в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Охарактеризованы функции кадровых подразделений в организациях. Сформированы подходы к созданию гармоничных отношений, способствующих гуманизации труда в современных системах управления персоналом предприятий. Представлен перечень элементов системы кадрового обеспечения.*

**Ключевые слова:** персонал, управление, кадры, кадровый потенциал, кадровое обеспечение.

*In this article the essence of management of personnel support of the enterprise is considered. The important role of rational personnel support of the enterprise in improving the efficiency of social production and standard of living of the whole population is analyzed. The concepts of "human resources" and "human resources" are defined. The main purpose of personnel support of the enterprises is considered, which consists in formation of the number and composition of employees, which correspond to the specific activity of the given enterprise and capable to provide the main tasks of its development in the future period. Characterization of functions of personnel units in organizations is given. Approaches have been formed to create harmonious relationships that contribute to the humanization of work in modern enterprise personnel management systems. The list of elements of the personnel system is provided. The process of staffing is inherent in any organization, of course. Its extremely important importance has long been recognized in the theory of personnel management, but in practice it does not always find adequate reflection. Human resources – the specific and the most important of all types of economic resources of the enterprise. The main purpose of personnel support of enterprises is to form the number and composition of employees, which correspond to the specific activity of this enterprise and capable of providing the main tasks of its development in the future. At present, the greatest efforts of human resources units (for the time spent) are directed to improving the*

*labor relations, selection of candidates for vacant positions, development and implementation of training programs and programs of social development, as well as the organization of wages. The main task of personnel services for personnel management at enterprises is to make the most efficient use of the capabilities of employees in accordance with the goals of the enterprise and society. At the same time it is necessary to ensure the preservation of the health of each person and establish relations of constructive cooperation between the members of the team and different social groups. The human resources management system is one of the most important tools of active action on all processes occurring in the team, including the development of the economy of the country, since the solution of many emerging economic issues depends largely on the correct use of personnel.*

**Keywords:** *personnel, management, personnel, human resources, human resources.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Виробничий потенціал будь-якої країни, як і кожної галузі, залежить від низки чинників. Одним із них є кадри, які є найбільш коштовною і важливою частиною продуктивних сил суспільства. У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їх розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів, адже все у кінцевому підсумку залежить від людей, їхньої кваліфікації, вміння і бажання працювати. Саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є наріжним каменем конкурентоздатності, економічного росту й ефективності [1].

Раціональне кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення, тому від того, наскільки раціонально воно сформоване, багато в чому залежать економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Наявна ціла низка робіт учених (В.А. Архипов, Л.О. Кості, Е.В. Маслов та ін.), у яких за часів адміністративно-командної економіки досліджувалася сутність близького йому поняття – «кадрове забезпечення підприємств», однак і за його розгляду єдина точка зору серед них була відсутня, що не давало змоги провести чітку грань між вищезазначеними поняттями та розробити методичні підходи до вдосконалення кадрового забезпечення.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Актуальність питання управління кадровим забезпеченням підприємства та шляхів його поліпшення в умовах нових економічних відносин визначається ще й тим, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості великого значення набуває виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

Для вирішення даного завдання необхідно мати достовірну інформацію про кадрове забезпечення окремого виду економічної діяльності, регіону та суспільного виробництва у цілому, яке формується під впливом різноманітних чинників та умов.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою даної роботи є дослідження кадрового забезпечення підприємства та шляхів його поліпшення в умовах нових економічних відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Процес кадрового забезпечення властивий, безумовно, будь-якій організації. Його надзвичайне значення давно визнане в теорії управління персоналом, однак у практичній діяльності це не завжди знаходить адекватне відбиття.

Компанії не жалкують зусиль, домагаючись поліпшення якісних показників виробленої продукції або послуг, наполегливо працюють над оптимізацією виробничих та управлінських процесів.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає у тому, що: по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями й розкриваються людиною за сприятливих умов.

Однією з передумов успішного економічного розвитку як на мікро-, так і на макрорівні є врахування інтересів людей у будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в широкому (тобто соціально-економічному) розумінні.

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні завдання його розвитку в майбутньому періоді.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних із діяльністю торговельного підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей та рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції управління персоналом найбільшою мірою повинна бути зв'язана із загальною стратегією торговельного менеджменту, тому що сформований на підприємстві трудовий по-

тенціал і буде забезпечувати здійснення всіх стратегічних цілей і напрямів його діяльності [2].

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст вилливу людських ресурсів у практиці внутрішньофірмового керівництва. Така побудова служби дає змогу адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи підприємства.

Нині найбільше зусиль кадрових підрозділів (за витраченим часом) спрямовані на втрудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розроблення й реалізацію учбових програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати. Різно підвищився професійний рівень спеціалістів кадрових служб, у їх складі психологи, спеціалісти з управління, методів навчання (викладачі) та спеціалісти з трудових відносин, підготовка яких у широких масштабах ведеться в університетах.

В останні роки у внутрішньофірмовому управлінні виділилася низка нових професій і спеціальностей, у тому числі спеціалісти з набору персоналу, інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар'єри, спеціалісти з профорієнтації і організаційного планування. Середній розмір кадрової служби – один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не враховуючи контрольних працівників.

Нині багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами з підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд із консультативними важливу роль відіграють дослідницькі фірми, інформаційні центри.

Нове явище у сфері обслуговування кадрової роботи – узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій. Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов'язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою-наймальником і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових замовлень і разових робіт. Такі контракти укладаються для економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв робочої сили на випадки хвороб, відпусток і т. п.). Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники.

Найбільш значна за масштабами діяльності нової галузі кадрових послуг – сфера професійної підготовки і підвищення кваліфікації. Необхідно підкреслити, що також створений широкий ринок учбових матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

В організації зовнішніх управлінських послуг можна виділити три головні напрями: діяльність суто комерційного характеру з продажу послуг; участь

постачальників складних видів послуг у навчанні працівників фірм-замовників, їх консультуванні аж до надання вже підготовлених працівників для виконання окремих видів робіт, об'єднання зацікавлених фірм створення спеціальних консорціумів, круглих столів бізнесменів, об'єднань спеціалістів через професійні асоціації для організації навчання і досліджень, видань професійних журналів, створення інформаційних систем.

Немало фірм на власних помилках впевнилися в необхідності враховувати людський чинник уже на стадії вироблення загальнокорпоративної стратегії. Це стосується підготовки окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних завдань.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі, проявляється як у значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх до управлінської діяльності й участі у власності. У цьому разі кадрова політика включає у себе, як правило, і добровільні зобов'язання фірм щодо введення додаткового соціального страхування, створення комфортних умов праці, забезпечення різноманітних пільг для персоналу та ін. [3].

Велике значення має розроблення підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Метою акції з вирішення цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів.

Підвищення ефективності праці і прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використання інформаційної техніки.

Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації завдань. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання завдань, які не приносять їм задоволення.

Останнім часом у великих компаніях, об'єднаннях підприємств спостерігається скорочення великої кількості працюючих. Серед причин може бути й загальний спад у розвитку економіки, й структурні реорганізації, які проводяться фірмами для підвищення ефективності всіх підрозділів. Під час скорочення проходить якісна зміна співвідношення різних категорій зайнятих.

Зацікавленість одним із головних засобів управління персоналом – підвищенням кваліфікації і навчанням кадрів – прослідковується на малих і середніх підприємствах. У даному разі експерти рекомендують широко застосовувати багатосторонньо випробувані методи самоосвіти, у тому числі самостійне розроблення проектів.

У сучасних системах управління персоналом підприємств для створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці, все частіше використовуються такі підходи:

- гарантійне забезпечення заробітної плати, зайнятості і робочого місця;
- здійснення значних додаткових виплат (у тому числі на пенсійне забезпечення);
- участь персоналу в процесі внесення раціоналізаторських пропозицій;
- використання гнучких систем організації роботи;
- застосування програм збагачення праці і ротації;
- надання фірмами засобів на проведення відпочинку і вільного часу;
- надання працівникам знижок на продукцію чи послуги, які виробляються чи надаються у фірмах, в яких вони працюють.

Методи гуманізації, раціоналізації і стимулювання праці широко використовують у своїй практиці компанії багатьох країн.

Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми як одну з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу.

Система кадрового забезпечення включає такі елементи: планування потреби в кадрах; набір, відбір кадрів; розвиток кадрів; оцінка кадрів. І лише збалансована робота по всіх вище згаданих елементах дасть змогу створити умови для підвищення професійного рівня і мотивації більшої продуктивності праці персоналу.

Система кадрового забезпечення – це поетапне формування кадрового потенціалу підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, доходимо висновку, що кадровий потенціал у загальному вигляді може характеризуватися чисельністю робітників, якістю їхньої професійної підготовки, а також, що є дуже важливим, їхніми творчими можливостями. Головним завданням кадрових служб з управління персоналом на підприємствах є найбільш ефективно використання можливостей співробітників згідно із цілями підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу та різними соціальними групами.

За відносної уособленості кожного із завдань (розрахунки чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу, аналіз ринку праці і т.

д.) усі вони тісно взаємозв'язані. Урахування цього взаємозв'язку є однією з умов ефективної діяльності персоналу підприємства і фінансової діяльності підприємства у цілому.

Формування кадрового потенціалу – процес постійного відновлення їх чисельності. Зміна чисельності трудових ресурсів та чисельності населення не співпадають через демографічну ситуацію попередніх років.

Система управління кадровим потенціалом – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, у тому числі й на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів.

За ухвалення рішення про доцільність вкладення засобів у кадровий потенціал необхідне використання трьох показників: власне витрат, можливого економічного результату (економічного ефекту) і можливого стажу роботи. Саме ж рішення буде залежати від того, чи укладається розрахунковий строк окупності у сформований середній стаж роботи працівника в об'єднанні підприємств чи ні.

#### Бібліографічний список:

1. Шаповал О.А., Коробко А.В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140.
2. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149–151.
3. Шаповал О.А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

#### References:

1. Shapoval O. A., Korobko A. V. (2018) Systematyzacija teoretichnykh aspektiv motyvatsiji praci personalu pidpryjemstva [Systematization of theoretical aspects of motivation of work of the personnel of the enterprise] *Black Sea Economic Studies*, no. 33, pp. 137–140.
2. Shapoval O. A., Ivaniy A. A., Galchenyuk A. A. (2018) Kadrova polityka pidpryjemstva jak instrument systemy upravlinnja personalom [Personnel policy as a tool of the personnel management system] *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 5(17), pp. 149–151.
3. Shapoval O. A. (2015) *Upravlinnja personalom* [Managing staff] Kharkiv: National Academy of National Guard of Ukraine. (in Ukrainian).