

Менеджмент в бизнес-логистике. – М.:ИИД “Филинь”, 1997. – 772 с. 6. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник.- 2-е вид., доп. і переробл.- Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, Львів, 2006. – 456 с.

*Надійшла до редколегії 01.03.2013*

УДК 658,7

**Використання інформаційної логістики /А.І. Яковлев, А.Є. Шаповалов // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995) - С. 3-7. Бібліогр.: 6 назв.**

В работе рассматриваются общетеоретические основы управления системой логистики для повышения эффективности деятельности торгового предприятия. Также рассмотрены роль информационного потока, как необходимой составляющей в системе управления товарными и денежными потоками. Сделаны выводы относительно создания и использования коммуникационных и информационных систем для налаживания процесса управления логистикой.

**Ключевые слова:** логистика, логистическая система, товарный поток, информационный поток, диспозитивные система, исполнительная информационная система.

In this work the general theoretical foundations of logistics to enhance the effectiveness of commercial enterprises. It also examines the role of information flow, as a necessary component in the management of cash and cash flow. Conclusions on the creation and effective use of communication and information systems for debugging process logistics management.

**Keywords:** logistics, logistic system, trade flow, information flow, discretionary system, executive information system.

**УДК 331.108**

**М.І. ЛАРКА**, канд.екон.наук, проф. НТУ «ХПІ», Харків  
**О.С. БОНДАРЕНКО**, магістрант НТУ «ХПІ», Харків

## **ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЙОГО ПЛАНУВАННЯ**

У статті досліджено основні підходи до планування персоналу підприємства, визначення поняття «персонал підприємства», здійснено обґрунтування кожного з основних методів планування персоналу підприємства, оцінено важливість обґрунтованого вибору методу, запропоновано можливі варіанти розвитку кадрової політики підприємства.

**Ключові слова:** персонал підприємства, кадрова політика, методи планування.

**Вступ.** Довгий час в управлінні персоналом економічно розвинутих країн орієнтувалися в основному на поточні потреби організації: роботодавець розраховував отримати у будь-який момент необхідну кількість робітників, для використання яких не потребується довга спеціальна підготовка. Надлишковий ринок робочої сили давав роботодавцям таку

можливість, а звільнення надлишкового персоналу не було зв'язано з великими фінансовими втратами. Змінення умов діяльності організації зумовили орієнтацію при формуванні ресурсів (у тому числі і людських) не тільки на поточні потреби, але і на довгі перспективи.

**Постановка проблеми.** Якщо раніше вважалося, що кадрове планування необхідно лише у разі дефіциту робочої сили, то сьогодні превалює інша думка: планування необхідне і в часи безробіття, оскільки кваліфікованих робітників все ж не легко знайти; крім того, варто уникати соціальних труднощів, що часто виникають при звільненнях.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** При написанні статті було проаналізовано роботи професора І.Б.Дуракової, доц.а Л.П.Волкової, доц.а С.М. Талтинова, доц.а О.М.Полякової.

**Мета досліджень.** Метою дослідження є визначення можливих методів планування персоналу та кадрової політики підприємства у різних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Матеріали досліджень.** Для досягнення поставленої мети застосовано методи узагальнення, аналізу, систематизації та синтезу.

**Результати дослідження.** Проведення оцінки та обґрунтування вибору методу планування персоналу та кадрової політики підприємства.

Планування персоналу – це процес визначення кількісної і якісної потреби організації в персоналі у майбутньому і оцінки того, в якій мірі ця потреба буде задоволена. [1]

Планування персоналу повинно визначати:

- скільки персоналу і якої кваліфікації необхідно в майбутньому;
- як залучити необхідний і скоротити надлишковий персонал, враховуючи соціальні аспекти;
- як використовувати робітників у відповідності до їх здібностей;
- як цілеспрямовано допомагати розвитку персоналу, щоб його знання відповідали необхідним вимогам;
- яких затрат потребують планові кадрові заходи.

М. Армстронг трактує основні завдання планування наступним чином:

- залучення і збереження необхідних робітників, що мають необхідні навички, досвід і компетенцію;
- приведення можливого надлишку чи дефіциту робітників;
- створення добре підготовленого і гнучкого штату, що вносить вклад у можливості організації адаптуватися до невизначеного і мінливого навколишнього середовища;
- зниження залежності від найму робітників ззовні, коли на ринку праці визначається неостатня кількість пропозиції робітників з важливими для

організації навичками, за допомогою збереження і розвитку власних робітників;

- удосконалення використання робочої сили за допомогою більш гнучких систем роботи. [2]

Планування персоналу повинно бути інтегровано в загальний процес планування в організації і узгоджене з наступними його сферами:

- планування збуту;
- планування постачання (забезпечення сировиною, матеріалами, залученими послугами);
- планування капіталовкладень на придбання майна довгострокового використання;
- фінансове планування
- організаційне планування (планування оргструктури і структури розподілу праці в організації).

Тільки взаємоголосованість усіх складових частин планування може забезпечити єдність дій по досягненню цілей організації.

Планування персоналу може бути представлене у вигляді схеми (рис.)



Рис. - Процес планування персоналу

При плануванні потреби в персоналі можуть використовуватись різні методи.

Балансовий метод базується на взаємозв'язку ресурсів, які має організація, і потреб у них в рамках планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то проходить пошук їх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати з внутрішнього або зовнішнього ринку праці. Алгоритм розрахунку фактичної необхідності в персоналі представлений у таблиці. [3]

Нормативний метод планування заключається в тому, що основою планових завдань на певний період стають норми затрат різних ресурсів (у нашому випадку трудових) на одиницю продукції (в даному випадку робочого часу, затрат фонду заробітної плати і т.д.).

Таблиця – Послідовність розрахунку потреби в персоналі

Показники	Кількість
Штатні посади до початку часу планування	
а) зайняті штатні посади до початку часу планування (наявні робітники);	
б) надходження (прийом на роботу після навчання, повернення після служби в армії і т.д.);	
= потреба чи надлишок, які підлягають покриттю	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку з виходом на пенсію	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку з призовом до армії	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку з плинністю робочої сили	
+ випадки необхідної заміни у зв'язку зі смертю (згідно до статистики) =	
= потреба в заміні	
+ потреба нових кадрів (створення нових штатних посад)	
- зменшення потреби в кадрах (ліквідовані штатні посади)	
= фактична потреба в кадрах або їх надлишок	

До норм праці відносять норми вироботки, часу, обслуговування, чисельності. Вони встановлюються для робітників у відповідності до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. В умовах колективних форм організації і оплати праці можуть

використовуватися укрупнені комплексні норми. По мірі проведення атестації, раціоналізації робочих місць, впровадження нової техніки технології, проведення організаційно-технічних заходів, що забезпечують ріст продуктивності праці, норми підлягають обов'язковому перегляду. Нормативний метод планування використовується як самостійно, так і одночасно з балансовим. При використанні нормативного методу вихідними даними для визначення необхідної кількості робітників є виробнича програма на плановий період часу; норми часу, норми виробки; затрати праці на виробництво програму; звітні (розрахункові) дані про коефіцієнт виконання норм; баланс робочого часу одного робітника і т.д.

До математико-статистичних методів можна віднести наступні методи планування потреби у персоналі.

Метод екстраполяції – перенесення сьогоденної ситуації (пропорцій) в майбутнє. Привабливість цього методу в його загальнодоступності; недоліки – в неможливості врахувати зміни в розвитку організації зовнішнього середовища. Тому метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, діючих в стабільному зовнішньому середовищі. Багато організацій використовують метод скорегованої екстраполяції, який враховує зміни у співвідношенні факторів, визначаючих чисельність робітників – підвищення продуктивності праці, підвищення цін і т.д.

Метод регресійного аналізу – встановлення залежності між чисельністю персоналу і факторами, що на неї впливають. При лінійній регресії (тобто  $Y = a + bX$ ) прогнози засновані на кореляції між рівнем зайнятості і таким бізнес-критерієм, як об'єм продаж. Оскільки жоден фактор не може повністю відобразити потребу в персоналі, такі прогнози мають мало шансів бути точними, за виключенням, можливо, використання його в невеликих фірмах, що знаходяться у стабільній сучасній обстановці. Відповідно для розрахунку стану попиту в майбутньому може знадобитися введення розширеної кількості факторів, що призведе до кількісного регресійного аналізу (тобто  $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots$ ).

Коефіцієнти  $b$  розраховуються так, щоб відділити напрямок і величину дії, яка здійснює на попит на людські ресурси кожна змінна. Після його отриманні оцінки незалежних змінних вводяться у рівняння для розрахунку необхідності в персоналі.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників,

визначати їх оптимальні величини у взаємному поєднанні. Це допомагає по заданому критерію обрати найкращий варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, наприклад розподілення робітників, що дозволяє найбільш повно обслуговувати всіх клієнтів та зробити це при мінімальних затратах. Однак моливості використання цього метода в сфері кадрового планування обмежені.

Метод експертних оцінок базується на використанні думок спеціалістів для визначення необхідності персоналу. Такими спеціалістами в організації являються, перш за все, керівники підрозділів. Служба управління персоналом займається сбором та обробкою оцінок. В залежності від розмірів організації і кількості лінійних керівників для цього можуть використовувати різні методи – групове обговорення, письмовий огляд (коли кожному керівнику пропонується відповіді на підготовлена службою управління персоналом анкети), метод Дельфі – письмовий діалог між службою персоналу та групою експертів.

Кадрова служба розробляє анкету відносно потреб у персоналі і направляє його експертам, після чого обробляє їх відповіді і повертає узагальнені результати експертам разом з запитаннями. Ця процедура повторюється до тих пір, пок експерти не досягнуть згоди по відношенню до потреб у робочій силі.

Перевага методу експертних оцінок – участь лінійних керівників, знання і досвід яких надають плану додаткову вагомість в очах вищого керівництва.

Недоліки метода – трудомісткість процесубору і обробки думок експертів, а також суб'єктивність їх суджень.

З метою оптимізації чисельності персоналу також може використовуватися метод бенчмаркінгу. Для цього компанії використовують відкриті або комерційні інформаційні джерела. При цьому в якості прикладу можуть використовуватися прямі конкуренти чи окремі підрозділи вдало працюючих фірм. Однак цей метод дає лише приблизні орієнтири. Крім того, у більшості випадків пряме копіювання не є коректним і треба використовувати ряд додаткових показників (витрати на одного робітника; співвідношення чисельності персоналу і об'єму виконаних робіт; доля товарообороту або прибутку компанії, що припадає на одного робітника). [4]

**Висновки.** У статті було розглянуто поняття «персонал підприємства» та наведені методи його планування. Кожен з методів має опис його застосування, переваги та недоліки. Звертаючи на них увагу, можна для

кожного типу підприємства підібрати найбільш раціональній, який дозволить якісно проводити цілком всю кадрову політику організації.

**Список літератури:** 1. Дуракова І.Б. Управление персоналом, учебное пособие – Омск, 2011. – 436 с. 2. Аширов Д.А. Управление персоналом, навчальний посібник – М., 2005. – 370 с. 3. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004. – 238 с. 4. Дуракова І.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Управление персоналом организации, навчальний посібник для ВНЗ – Воронеж, 2006. – 410 с.

*Надійшла до редколегії 01.03.2013*

УДК 331.108

**Персонал підприємства та методи його планування /М.І. Ларка, О.С. Бондаренко // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995) - С. 7-13. Бібліогр.: 4 назв.**

В статье исследованы основные подходы к планированию персонала предприятия, определено понятие «персонал предприятия», приведено обоснование каждого из основных методов планирования персонала, оценена важность обоснованного выбора методы, предложены возможные варианты развития кадровой политики предприятия.

**Ключевые слова:** персонал предприятия, кадровая политика, методы планирования.

The article explores the main approaches to the planning staff of the enterprise, definition of "personnel of the company", the rationale for each of the main methods of personnel planning, estimation of the importance of informed choice of methods, suggest possible options for the personnel policy.

**Keywords:** facility staff, personnel policy, planning methods.

**УДК 339.1**

**С.П. СУДАРКІНА**, проф. каф. НТУ «ХПІ», Харків  
**М.І. МАНЖОС**, магістр НТУ «ХПІ», Харків  
**Ю.В. МАНЧИНСЬКА**, магістр НТУ «ХПІ», Харків  
**О.М. ПОПОВА**, магістр НТУ «ХПІ», Харків

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ І ПОДОЛАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ**

У статті розглянуто важливість та необхідність прогнозування ризиків в діяльності підприємства. Визначено основні види ризиків, методи їх оцінки та подолання.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, методи подолання ризику, страхування ризиків, хеджування, диверсифікація, методи оцінки ризику, якісний аналіз, кількісний аналіз, рівень ризику, оптимальний портфель заходів.

### **Вступ**

Найважливішою рисою сучасного бізнесу є необхідність працювати в умовах діючих ризиків та загроз економічній безпеці. Це ставить підприємця

---

© С.П. Сударкіна, М.І. Манжос, Ю.В. Манчинська, О.М. Попова, 2013