

## Планування людських ресурсів з урахуванням ризик-факторів

**Ковтуненко Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Одеського національного політехнічного університету

**Пінчук А.А.**

студентка  
Одеського національного політехнічного університету

**Мамбетов Ю.В.**

студент  
Одеського національного політехнічного університету

У статті розглянуто основні завдання та напрями раціонального процесу планування людських ресурсів, а також його значення в управлінні підприємством. Висвітлено фактори формування й методи планування людських ресурсів. Доведено, що керівникам підприємства потрібно мотивувати персонал. Наведено класифікацію ризиків, принципи ризиків людських ресурсів, а також описано їх сутність. Охарактеризовано заходи мінімізації ризик-факторів на підприємстві.

**Ключові слова:** людські ресурси, планування, формування, мотивація людських ресурсів, класифікація ризиків, принципи ризиків, мінімізація ризиків.

Kovtunenکو Ю.В., Pinchuk A.A., Mambetov Ю.В. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ С УЧЕТОМ РИСК-ФАКТОРОВ

В статье рассмотрены основные задания и направления рационального процесса планирования человеческих ресурсов, а также его значение в управлении предприятием. Освещены факторы формирования и методы планирования человеческих ресурсов. Доказано, что руководителям предприятия нужно мотивировать персонал. Приведены классификация рисков, принципы рисков человеческих ресурсов, а также описана их сущность. Охарактеризованы меры минимизации риск-факторов на предприятии.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, планирование, формирование, мотивация человеческих ресурсов, классификация рисков, принципы рисков, минимизация рисков.

Kovtunenکو Yu.V., Pinchuk A.A., Mambetov Yu.V. PLANNING OF HUMAN RESOURCES TAKING INTO ACCOUNT RISK FACTORS

The article deals with the main tasks and directions for the rational process of human resource planning and its importance in the management of the enterprise. The factors of formation and methods of planning of human resources are considered. It is proved that managers of the enterprise need to motivate staff. The classification of risks, principles of human resources risks and their essence are described. The measures to minimize risk factors at the enterprise are described.

**Keywords:** human resources, planning, formation, motivation of human resources, classification of risks, risk principles, minimization of risks.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Головну роль в організації функціонування підприємства відіграють людська праця та оцінювання ризиків. Людина є найвищою цінністю та головним фактором виробництва. Нині є дуже багато висококваліфікованих робітників, але деяким не завжди вистачає досвіду роботи та практичних знань. Для вдалої організації роботи персоналу на користь підприємства необхідно підібрати ефективну робочу групу, а саме знайти орга-

нізованих, ритмічних, стресостійких людей, які сповнені ентузіазму та володіють професійними знаннями. Необхідність планування людських ресурсів є важливим атрибутом розвитку підприємства. Враховуючи ризики, підприємство захистить себе від подальших великих втрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** А.М. Колот, О.М. Криворучко, А.О. Азарова та інші науковці працювали над питанням планування людських ресурсів на підприємствах,

але нині не всі підприємства займаються цим питанням, тому їх робота зазвичай не приносить прибутку, а продукція (роботи, послуги) не є якісною.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Формування правильності людських ресурсів та оцінювання ризику є важливими завданнями управління підприємством для підвищення ефективності та контролю всієї роботи. Грунтуючись на неякій роботі персоналу, керівництво може поліпшувати систему роботи підприємства, тому необхідне планування поточного персоналу наявного або створеного підприємства. Існує багато проблем забезпеченості людськими ресурсами, зокрема економічна ситуація в країні, нестача персоналу. На практиці важко застосувати процеси планування в людських ресурсах, якщо підприємство не має необхідних прийомів для цього.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розгляд характеру планування людських ресурсів з визначенням завдань для вирішення в процесі планування факторів ризику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Планування персоналу сьогодні відіграє важливу роль в роботі підприємства. Кількісний склад робочої сили включає якісні показники, передбачає виконання тієї чи іншої роботи. Планування людських ресурсів – це аналіз та визначення потреб персоналу для досягнення цілей підприємства [1–3].

Перед тим як перейти до процесу планування людських ресурсів, необхідно визначити основні причини та завдання необхідності планування.

Причини необхідності планування людських ресурсів:

- працівники з необхідними знаннями та навичками не завжди доступні для підприємства;

- зайвий персонал не завжди може бути ефективно використаний на підприємстві.

Завдання для створення планування людських ресурсів:

- створення функціональної групи для досягнення основних цілей підприємства;
- створення оптимальної структури персоналу;
- вдосконалення організації роботи;
- пошук доцільних стимулів;
- підвищення продуктивності;
- плинність кадрів;
- оптимізація ресурсів на утримання персоналу тощо.

Перед тим як планувати потребу підприємства в людських ресурсах, необхідно виділити фактори, на основі яких відбувається формування кадрів (табл. 1).

Під час планування людських ресурсів можна використати такі методи (табл. 2).

Перш ніж перейти до створення плану людських ресурсів, необхідно визначити основні етапи його створення [4–6].

Перший етап планування людських ресурсів залежить від кількості робочих місць. Тут розраховуються показники продуктивності праці, кількість працівників у різних категоріях працівників відносно персоналу підприємства та підрозділів, визначається плановий фонд заробітної плати, розраховується середня заробітна плата співробітників підприємства тощо.

Під час планування слід добре перевірити наявний персонал, визначити шляхи покращення його роботи. Підприємство проводить так звану атестацію протягом визначеного часу, тобто перевіряються кваліфікація робітників, рівень освоєння технологій, професійні навички.

На другому етапі планування відбувається прогнозування. Залежно від цілей та завдань групи визначають майбутніх працівників. На цьому кроці можна скористатися різноманітними методами пошуку (наприклад, SWOT-аналіз), отже, здійснюється глибокий аналіз.

Для оптимізації кількості персоналу необхідно визначити:

- потребу в персоналі станом на 5 років;
- фактичну кількість персоналу;
- коефіцієнт вибуття кадрів з підприємства;
- кількість керівників, що звільняються.

Таблиця 1

### Фактори формування людських ресурсів

Фактори	Сутність
Внутрішньовиробничі	Основними чинниками планування людських ресурсів є цілі підприємства, під якими визначається кількість планування кадрів, для яких підвищується ефективність роботи підприємства.
Зовнішні	Темп інфляції, темп безробіття, зміна законодавства, високий рівень конкуренції, рівень розвитку технологій.

Джерело: розроблено авторами за матеріалами джерела [3]

## Методи планування людських ресурсів

Методи	Сутність
Економетричний метод	Визначає потребу в людських ресурсах.
Метод експертних оцінок	Засновується на тому що керівники підприємства висловлюють свої думки про того чи іншого працівника, а шляхом оцінювання обирається найкращий варіант.
Метод трудових балансів	Тісно пов'язаний з ресурсами підприємства.
Нормативний метод	Під час планування виконання завдань основою визначає норми витрат трудових ресурсів на одиницю продукції.
Метод екстраполяції	Полягає в тому, що подія, яка виникла сьогодні, переноситься на майбутнє; переважно використовується для короткострокового планування.
Метод регресійного аналізу	Полягає в залежності людських ресурсів від факторів, що впливають на них.

Джерело: розроблено авторами за матеріалами джерел [4–6]

Для планування людських ресурсів є спеціальний показник, що визначає потребу підприємства в кадрах [7]:

$$Ч_{пл} = \frac{Q_{пл}}{B_{пл}},$$

де  $Ч_{пл}$  – планова чисельність людських ресурсів;

$Q_{пл}$  – плановий обсяг випуску;

$B_{пл}$  – планова норма виробітку (одним працівником).

Третім етапом є набір кадрів. Він включає створення резерву на посади. Основною проблемою під час вибору кандидата на посаду є невідповідність очікування майбутньої роботи. Щоб цього не сталося, роботодавець повинен докладати всіх зусиль для ознайомлення майбутнього кандидата з його роботою.

Можна використовувати такі методи професійної підготовки кадрів:

- індивідуальна підготовка працівника відповідно до особистих навичок;
- стажування на підприємствах;
- відвідування курсів по підвищенню кваліфікації, навчання в університетах.

Останнім етапом планування є визначення заробітної плати й пільг.

Для кращої роботи людських ресурсів керівники підприємства повинні мотивувати персонал. Мотивувати можна за допомогою трьох основних груп, таких як матеріальна, трудова та статусна [8–10].

Матеріальна мотивація – це досить стандартна процедура заохочення робітників до праці, зазвичай таку мотивацію використовують в разі недостатньої заробітної плати робітників, тобто ця мотивація базується на матеріальному заохоченні робітників з невеликим достатком. Така методика мотивування пер-

соналу майже завжди спрацьовує на відмінно, оскільки людина завжди хоче мати більше грошей, але в цьому разі є виняток: матеріально мотивувати людину, яка займає високу посаду та має велику заробітну плату, досить складно, адже вона більше цінить свою працю та час, ніж людина з низьким окладом. Саме для цього іноді використовують трудову мотивацію та соціальну. Ці види мотивації надаються мотиватором як можливість зайняти вищу посаду, отримати більш прибуткову роботу або отримати високий соціальний статус. Саме такі способи часто використовують на великих підприємствах, коли обіцяють працівникам нові посади та кращій рівень життя.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском та винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці є організаційно-економічним механізмом оцінювання трудового внеску найманих працівників, формування параметрів заробітної плати відповідно до цього оцінювання, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

В разі підвищення заробітних плат більше за середні по ринку праці можливість кар'єрного та соціального росту дасть змогу та мотивацію робітникам виконувати поставлені задачі з відповідною мотивацією та якістю, оскільки для більшості людей основою та стимулом гарної праці є стабільність та спокій за свою долю, тому ми вважаємо цю стратегію найбільш правильною.

Під час планування людських ресурсів необхідно розуміти, що сформувавши план один раз і назавжди не можна, адже існує багато факторів, які можуть перешкодити безперебійній роботі підприємства, тому необ-

хідно кожного разу аналізувати та оптимізувати роботу кадрів.

Також нині підприємства стикаються з низкою проблем, тому що не враховують свої ризики. Ризик – це небезпека втрати своїх ресурсів. Об'єкт ризику людських ресурсів у фінансово-економічній системі – це неясність та суперечливість, що виникають на момент оцінювання та прийняття рішення. Суб'єкт ризику людських ресурсів – це керівник, який впливає на прийняття рішення відповідно до людських ресурсів.

В нашій країні виникла ситуація невизначеності та нестабільності щодо діяльності підприємств. Якщо не перестраховатися та не оцінити свої ризики, підприємство не зможе надалі здійснювати свою діяльність, адже неврахування ризиків, пов'язаних з людськими ресурсами, в кращому разі може привести до зменшення (втрати) прибутку, зниження конкурентоспроможності, а в гіршому – втрати майна підприємства.

Існує безліч видів ризиків (табл. 3). Підприємствам легше управляти своїми ризиками та оцінювати їх, якщо вже є визначена класифікація. Підприємства зможуть побачити, з чим вони зіткнуться в майбутньому, на що слід звернути увагу.

Існує багато ризиків, але ризики, пов'язані з людськими ресурсами, відіграють важливу роль в діяльності підприємства. Такими ризиками є:

- розголошення комерційної таємниці;
- шахрайство, крадіжка;
- неякісне виконання своєї роботи;
- зупинка виробництва (звільнення людських ресурсів).

Під час прийняття рішень, пов'язаних з ризиком людських ресурсів, потрібно дотримуватись принципів, що вказані в табл. 4.

Якщо на підприємстві виявлено наявний ризик людських ресурсів, то спочатку треба оцінити та проаналізувати, як це вплине на діяльність підприємства в майбутньому. Потім слід випередити та мінімізувати свої втрати, надалі варто спостерігати за подальшою роботою людських ресурсів [11].

Нині не існує чітко визначених шляхів запобігання ризик-факторів людських ресурсів, але можна виділити декілька заходів мінімізації ризик-факторів на підприємстві:

- всебічно та уважно підходити до відбору людських ресурсів на підприємстві;
- стимулювати, створювати умови, за яких неякісна робота буде не вигідна працівнику;
- створювати корпоративну культуру, зміцнювати морально-психологічний клімат на підприємстві;
- проводити атестації людських ресурсів;
- звільняти працівників за грубі порушення, розголошення таємниць тощо;
- створювати правильну кадрову політику.

**Висновки з цього дослідження.** Правильне планування людських ресурсів приведе до більш ефективної роботи підприємства, вироблення якісної продукції або надання послуг, отже, отримання більшого прибутку. Якщо підприємство не хоче займатись плануванням кадрів, то альтернативним варіантом є мотивація працівників. Це відіграє неоднозначну роль у функціонуванні підприємства. Також важливу роль в роботі підприємства відіграє виявлення ризиків, що приведуть до зменшення витрат і збільшення прибутку.

Отже, головну роль в процесі роботи підприємства відіграють людські ресурси, які потребують планування з урахуванням ризиків-факторів.

Таблиця 3

### Класифікація ризиків

Вид ризику	Сутність
Комерційний ризик	Виникає під час збуту товарів або послуг.
Виробничий ризик	Виникає за зупинки виробництва, пов'язаний з непродуктивною роботою персоналу, поломкою обладнання.
Фінансовий ризик	Пов'язаний з валютним, кредитним та інвестиційним ризиками.
Інноваційний ризик	Виникає процесі впровадження особливого товару.
Підприємницький ризик	Тісно пов'язаний з майновим станом підприємства.
Господарський ризик	Включає всі ризики на підприємстві (втрата майна, втрата прибутку, зміна курсу валюти тощо).
Бізнес-ризик	Виникає, коли результати роботи підприємства набагато менші, ніж очікувалось.
Ринковий ризик	Пов'язаний з міжнародними ринковими цінами, де підприємство матиме багато витрат на продукцію.

*Джерело: розроблено авторами за матеріалами джерела [9]*

## Принципи ризиків

Принцип	Характеристика
Принцип командності	Прийняття управлінського рішення, пов'язаного з кадровим ризиком, що слід проводити в команді та приведе до кращих результатів.
Принцип інформативності	Керівники підприємства повинні володіти такою інформацією, щоби прийняття рішення було професійним та не завдало шкоди людським ресурсам.
Принцип прогнозності	Слід наперед аналізувати можливі кадрові ризики, щоби уникнути їх появи.
Принцип документування	Всі потенційні ризики повинні бути записані та зареєстровані.

*Джерело: розроблено авторами за матеріалами джерел [10–11]*

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Ковтуненко Ю.В., Каверіна С.Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 286–291. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2\\_ukr/51.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/51.pdf).
2. Шишкін В.О., Рогова В.І. Планування потреби в персоналі як один із основних чинників розвитку підприємства. Економіка АПК. 2009. № 11. С. 34–36.
3. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 450 с.
5. Ковтуненко Ю.В. Економічна сутність і класифікація інтелектуальних ресурсів підприємства. Агросвіт. 2013. № 14. С. 51–53.
6. Тростянецька Е.В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2016. № 1 (54). С. 131–142.
7. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Ковтуненко Ю.В., Кипибіда А.О. Проблеми людського капіталу в Україні. Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (19–20 квітня 2017 р.). Ч. 1. Харків: ХНУБА, 2017. С. 178–180.
9. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
10. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору. Економічний дискурс. 2017. Вип. 3. С. 138–146.
11. Коновалов Ю.О., Миронов О.В. Система управління ризиками: поняття, функції, компоненти. Інноваційна економіка. 2013. № 9 (47). С. 127–132.

## REFERENCES:

1. Kovtunenکو Yu.V., Kavierina S.Yu. (2016) Metodychnyi instrumentarii otsinky intelektualnoho kapitalu innovatsiinoho rozvytku pidpriumstva [Methodological tools assess the intellectual capital of innovative development company]. Economy and society (electronic journal), no. 2, pp. 286–291. Available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2\\_ukr/51.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/51.pdf) (in Ukrainian).
2. Shyshkin V.O., Rohova V.I. (2009) Planuvannia potreby v personali, yak odyн iz osnovnykh chynnykiv rozvytku pidpriumstva [Planning the needs of staff as one of the main factors of enterprise development. Economy of agroindustrial complex, no. 11, pp. 34–36 (in Ukrainian).
3. Azarova A.O., Moroz O.O., Lesko O.Y., Romanets I.V. (2014) Upravlinnia personalom [Human Resource management]. Vinnytsia: VNTU (in Ukrainian).
4. Kolot A.M. (2002) Motyvatsiia personalu [Motivation of staff]. Kyev: KNEU (in Ukrainian).
5. Kovtunenکو Yu.V. (2013) Ekonomichna sutnist i klasyfikatsiia intelektualnykh resursiv pidpriumstva [The economic essence and classification intellectual of enterprise resource]. AgroSvit, no. 14, pp. 51–53 (in Ukrainian).
6. Trostianetska E.V. (2016) Udoskonalennia kadrovoho planuvannia na pidpriumstvi [Improvement personal planning at the enterprise]. Development of methods of management and management of transport, vol. 54, no. 1, pp. 131–142 (in Ukrainian).

7. Kryvoruchko O.M., Vodolazhska T.O. (2016) Upravlinnia personalom pidpriemstva [Personnel management of the enterprise]. Kh.: KhNADU (in Ukrainian).
8. Kovtunenکو Yu.V., Kyrybida A.O. (2017) Problemy liudskoho kapitalu v Ukraini [Problems of human capital in Ukraine]. Proceedings of the Regionalna, haluzeva ta subiektna ekonomika Ukrainy na shliakhu do yevrointehratsii (Ukraine, Kharkiv, April 19–20, 2017), Kharkiv: KNUCEA, pp. 178–180 (in Ukrainian).
9. Donets L.I. (2006) Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia [Economic risks and methods of measuring them]. Kyev: Center of New Literature (in Ukrainian).
10. Kovtunenکو Yu.V. (2017) Umovy zabezpechennia ekonomichno bezpechnoho innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv promyslovoho sektoru [Conditions of provision for economically safe innovative development of enterprises of the industrial sector]. The economic discourse, vol. 3. pp. 138–146 (in Ukrainian).
11. Konovalov Yu.O., Myronov O.V. (2013) Systema upravlinnia ryzykamy: poniattia, funktsii, komponenty [Risk Management System: Concept, Functions, Components]. Innovative economy, vol. 47, no. 9, pp. 127–132.