

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом
ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент персоналу**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 - Менеджмент**

Форма навчання: _____ заочна _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Кадрове планування та прогнозування»

Здобувача: Голянська Аліна Віталіївна



Науковий керівник: к.е.н., доц. Верховод Ірина Сергіївна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Голянської Аліни Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Кадрове планування та прогнозування»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПП
"Макдональдс ЛТД".

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи кадрового планування та прогнозування
(Назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз системи кадрового планування та прогнозування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»
(назва розділу)	
Розділ 3	Шляхи удосконалення кадрового планування та прогнозування в організації
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Система кадрового планування та прогнозування на підприємстві ресторанного бізнесу «Макдональдс»
Предмет дослідження:	процеси та інструменти кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі на прикладі мережі ресторанів швидкого харчування "Макдональдс", а також виявлення можливостей для їх удосконалення.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрового планування та прогнозування, а також розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення на підприємствах.
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:	
У розділі 1	Аналіз теоретичних підходів та концепцій, пов'язаних з кадровим плануванням та прогнозуванням визначення ключових понять та моделей, які відображають сучасну думку щодо кадрового планування та формулювання проблемних питань, які стосуються процесів кадрового планування та прогнозування в ПП "Макдональдс ЛТД".
У розділі 2	Огляд та аналіз статистичних даних про кадровий склад ПП "Макдональдс ЛТД", включаючи динаміку чисельності персоналу, плинність кадрів, вікову та кваліфікаційну структуру. Оцінювання ефективності системи кадрового планування та прогнозування в компанії, враховуючи відповідність кадрового забезпечення потребам бізнесу. Висвітлення особливостей функціонування системи та її вплив на діяльність компанії.
У розділі 3	Розробка обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи кадрового планування та прогнозування в ПП "Макдональдс ЛТД" на основі результатів аналізу, використовуючи кількісні методи планування та прогнозування. Пропонування конкретних показників для оцінки ефективності системи кадрового планування та

прогнозування. Конкретні заходи для впровадження рекомендацій на практиці в компанії.

**Завдання підготував
науковий керівник**

I.C. Верховод

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**



«_____» _____ **20__** р.
А.В. Голянська

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ **20__** р.

Реферат

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми кадрового планування та прогнозування. Другий розділ є практичним, де наведено аналіз системи кадрового планування та прогнозування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». У третьому розділі, спираючись на проведені дослідження, було запропоновано шляхи удосконалення кадрового планування та прогнозування в організації.

Обсяг бакалаврської роботи – 59 сторінок, включаючи список використаних джерел, додатки. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 8 таблиць та 5 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел складає 40 найменувань.

Об'єктом дослідження є система кадрового планування та прогнозування на підприємстві ресторанного бізнесу «Макдональдс». **Предметом** дослідження є методи, процеси та інструменти кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі на прикладі мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс», а також виявлення можливостей для їх удосконалення.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрового планування та прогнозування, а також розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення на підприємстві.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, зміст та значення кадрового планування та прогнозування;
- визначити принципи, методи та етапи кадрового планування та прогнозування;
- дослідити методику оцінки потреб у кадрах;

- проаналізувати систему кадрового планування та прогнозування на підприємстві ресторанного бізнесу «Макдональдс»;
- розробити напрями вдосконалення системи кадрового планування та прогнозування на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використовувались аналітичний, системний, процесний, функціонально-цільовий, табличний та абстрактно-логічний методи дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що у роботі набуло подальшого розвитку дослідження теоретичних основ кадрового планування і прогнозування. Теоретична значущість визначається тим, що у роботі запропоновано впровадження комплексного підходу, який охоплює певні напрями системи кадрового планування і прогнозування в організації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть стати підґрунтям для розробки практичних інструментів та рекомендацій, які допоможуть підприємству ресторанного бізнесу «Макдональдс» оптимізувати систему кадрового планування та прогнозування, забезпечуючи високу ефективність та конкурентоспроможність.

Ключові слова: кадрове планування, кадрове прогнозування, кадрові цілі, кадрові задачі, кадрові стратегії, стратегія.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки заочної форми навчання 4 курсу, групи 401-з ОП «Менеджмент
персоналу» факультету управління персоналом, соціології та психології

Голянської Аліни Віталіївни

на тему: *«Кадрове планування та прогнозування»*

1. Актуальність теми: У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та ринку праці кадрові ресурси стають одним з найважливіших факторів успішного функціонування будь-якого підприємства. Ефективне управління кадрами неможливе без чіткої системи планування та прогнозування потреб у персоналі. Успішність діяльності будь-якого підприємства залежить від працівників, їх мотивації, залученості та розвитку. Конкуренція вимагає від підприємств створення довгострокової кадрової політики, що має основу на науково аргументованому плануванні. Подальший етап планування полягає в прогнозуванні, яке є основою для підготовки планових рішень. Ефективність кадрового планування впливає на дієвість роботи компанії, завдяки цьому можна добитися оптимізації використання персоналу, формуванню базових принципів задля комплексного набору й відбору персоналу, а також зменшенню сукупних витрат на робочу силу за рахунок послідовного та інтенсивного створення кадрової політики.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Критично проаналізовано наведену інформацію з визначенням позитивних та негативних моментів.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин.
- В 3-му розділі висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.
- Результати дослідження апробовано на міжнародній науково-практичній конференції (Італія), надруковано тези доповіді.

3. Наявність самостійних розробок автора. Підібрано інструментарій для аналізу. Здійснено аналіз кадрового планування та прогнозування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Зроблено висновки на основі опитування керівників підрозділів. Надано пропозиції На основі аналізу було спрогнозовано зростання кадрових потреб у 2024 році у зв'язку з відновленням та розширенням діяльності компанії після кризи. Були розроблені програми та заходи для задоволення майбутніх кадрових потреб, які включають навчання та залучення кваліфікованих кадрів, оптимізацію процесів планування, мотиваційні програми. Наведено пропозиції щодо вдосконалення системи кадрового планування та прогнозування. Проведено оцінювання запропонованих заходів.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій визначається тим, що у роботі запропоновано впровадження комплексного підходу, який охоплює певні напрями системи кадрового планування і прогнозування в організації.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть стати підґрунтям для розробки практичних інструментів та рекомендацій, які допоможуть підприємству ресторанного бізнесу «Макдональдс» оптимізувати систему кадрового планування та прогнозування. Запропонований у роботі підхід сприятиме забезпеченню відповідності кадрових ресурсів стратегічним цілям підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Рекомендації, наведені в роботі, можуть бути використані на практиці.

5. Наявність недоліків:

- Наявні порушення в дотриманні адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації.
- Наявні незначні недоліки в оформленні графічного матеріалу.
- Наявні незначні стилістичні порушення оформлення тексту бакалаврської роботи.
- Недостатньо присутня власна авторська думка в теоретичній частині роботи.
- Наявні недоліки в аналітичній частині роботи, недостатньо використано статистичні дані та графічний матеріал.
- Не завжди є достатнім чи коректним обґрунтування характеристик висунутих пропозицій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **50** балів.

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук
(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____Верховод І.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)
“___” _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки вищої освіти

Голянської Аліни Віталіївни

на тему: **«Кадрове планування та прогнозування»**

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, тому що планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури. Кадрове планування та прогнозування сприяє підтримувannya конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання персоналу.

Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є те, що в ній проведено аналіз кадрового планування та прогнозування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»; розкрито сутність, зміст та значення кадрового планування та прогнозування; визначено принципи, методи та етапи кадрового планування та прогнозування; досліджено методики оцінювання потреб у кадрах; проаналізовано систему кадрового планування та прогнозування на підприємстві ресторанного бізнесу «Макдональдс»; розроблено напрями вдосконалення системи кадрового планування та прогнозування на підприємстві.

В дослідженні було б доцільно навести рекомендації з кадрового планування і прогнозування персоналу в умовах воєнного стану та скороченого робочого тижня.

Значущість отриманих результатів передбачає можливість їх використання не тільки для розв'язання проблем досліджуваного підприємства, але й для інших вітчизняних підприємств та організацій. Теоретична значущість визначається тим, що у роботі запропоновано впровадження комплексного підходу, який охоплює певні напрями системи кадрового планування і прогнозування підприємства.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть стати підґрунтям для розробки практичних інструментів та рекомендацій, які допоможуть підприємству ресторанного бізнесу «Макдональдс» оптимізувати систему кадрового планування та прогнозування, забезпечуючи високу ефективність та конкурентоспроможність. Робота заслуговує високої оцінки.

Рецензент, директор
ТОВ «Хюмер Україна»

О.Г. Зражевський

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ.....	6
1.1. Сутність, зміст та значення кадрового планування та прогнозування.....	6
1.2. Методики кадрового планування та прогнозування	19
1.3. Етапи і методи прогнозування кадрів.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	28
2.1. Загальна характеристика кадрового планування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	28
2.2. Аналіз кадрового планування та прогнозування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ	В
ОРГАНІЗАЦІЇ.....	433
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи кадрового планування та прогнозування.....	433
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	499
ВИСНОВКИ.....	Ошибка! Закладка не определена. 2
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та ринку праці кадрові ресурси стають одним з найважливіших факторів успішного функціонування будь-якого підприємства. Ефективне управління кадрами неможливе без чіткої системи планування та прогнозування потреб у персоналі.

Варто відзначити, що успішність діяльності будь-якого підприємства залежить від працівників, їх мотивації, залученості та розвитку. Конкуренція вимагає від підприємств створення довгострокової кадрової політики, що має основу на науково аргументованому плануванні. Подальший етап планування полягає в прогнозуванні, яке є основою для підготовки планових рішень. Ефективність кадрового планування впливає на дієвість роботи компанії, завдяки цьому можна добитися оптимізації використання персоналу. Тобто формуванню базових принципів задля комплексного набору й відбору персоналу, а також зменшенню сукупних витрат на робочу силу за рахунок послідовного та інтенсивного створення кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам кадрового планування та прогнозування присвячено праці таких науковців, як С.А. Гайдученко, Н.М. Малярчук, О.І. Виризуб, І.В. Гребеньок, М.Х. Даниленко О.А. [14], Мескон, П. Друкер, Е. Берн, М. Армстронг, Ф.Хедуорі, О.Е. Кузьмін, П.В. Круш, А.Д. Чернявський, С.А. Петренко, В.М. Данюк, Колот А.М. [18], Рудакова С.Г., Щетініна Л.В [34], Савченко В.А. [35].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрового планування та прогнозування, а також розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення на підприємствах.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, зміст та значення кадрового планування та прогнозування;

- визначити принципи, методи та етапи кадрового планування та прогнозування;
- дослідити методики оцінювання потреб у кадрах;
- проаналізувати систему кадрового планування та прогнозування на підприємстві ресторанного бізнесу "Макдональдс";
- розробити напрями вдосконалення системи кадрового планування та прогнозування на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є система кадрового планування та прогнозування на підприємстві ресторанного бізнесу «Макдональдс».

Предметом дослідження є методи, процеси та інструменти кадрового планування та прогнозування потреби у персоналі на прикладі мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс», а також виявлення можливостей для їх удосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використовувались аналітичний, системний, процесний, функціонально-цільовий, табличний та абстрактно-логічний методи дослідження.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Наукова новизна полягає в тому, що у роботі набуло подальшого розвитку дослідження теоретичних основ кадрового планування і прогнозування.

Теоретична значущість визначається тим, що у роботі запропоновано впровадження комплексного підходу, який охоплює певні напрями системи кадрового планування і прогнозування в організації.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть стати підґрунтям для розробки практичних інструментів та рекомендацій, які допоможуть підприємству ресторанного бізнесу «Макдональдс» оптимізувати систему кадрового планування та прогнозування, забезпечуючи високу ефективність та конкурентоспроможність. Такий підхід сприятиме

забезпеченню відповідності кадрових ресурсів стратегічним цілям підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Характер виконання кваліфікаційної роботи Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Наукова апробація отриманих результатів: Результати дослідження апробовано на міжнародній науково-практичній конференції. Надруковано тези доповіді: Верховод І.С., Голянська А.В. Напрями удосконалення кадрового планування і прогнозування в організації. Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference «Introduction of new technologies to improve education», May 13-15, 2024, Rome, Italy. 392 p. Pp. 67 – 73. URL: <https://eu-conf.com/en/events/introduction-of-new-technologies-to-improve-education/>

Інформаційна база дослідження містить трудове законодавство України, а також матеріали конференцій, періодичного друку та інформації з мережі Інтернет, інформаційних джерел, статистичну інформацію, бухгалтерську звітність ТОВ МакДональдз Юкрейн ЛТД.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

1.1 Сутність, зміст та значення кадрового планування та прогнозування

Кадрове планування – це не просто елемент кадрової політики, а її серцевина [12, с. 225]. Воно дає чітке розуміння завдань, стратегії та цілей кадрової роботи, а також прокладає шлях до їх досягнення за допомогою конкретних заходів. Незалежно від сфери діяльності та складу персоналу, чітка кадрова політика слугує основою для планування роботи з персоналом [2, с. 2], формування та розвитку згуртованого трудового колективу, а також вдосконалення методів кадрової роботи [3, с. 212].

Багато дослідників ставили перед собою питання визначення сутності кадрового планування. Різні дослідники дають цьому поняттю дещо різні дефініції. Т.П. Єлісеєва бачить у ньому процес визначення потреб у персоналі, планування його залучення, адаптації та розвитку [2, с. 86]. С.С. Кузьминський трактує кадрове планування як частину загального планування в компанії, метою якої є визначення необхідних фахівців для стратегічного розвитку компанії в найближчому майбутньому [2, с. 61]. В.В. Кличановський ж підкреслює, що кадрове планування має на меті формування команди, яка буде не лише згуртованою, відповідальною та кваліфікованою, але й всебічно розвиненою. [2, с. 65] А на думку Н.М. Шматько та А.В. Макаренко, кадрове планування – це складова частина планування на підприємстві [2, с. 45].

Для більш чіткого розуміння тлумачень дослідників отриману інформацію було згруповано у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 - Сутність кадрового планування

Дослідник	Визначення кадрового планування
Т.П. Єлісєєва	Процес визначення потреб у персоналі, планування його залучення, адаптації та розвитку.
С.С. Кузьминський	Частина загального планування в компанії, метою якої є визначення необхідних фахівців для стратегічного розвитку компанії в найближчому майбутньому.
В.В. Кличановський	Має на меті формування команди, яка буде не лише згуртованою, відповідальною та кваліфікованою, але й всебічно розвиненою.
Н.М. Шматько	Складова частина планування на підприємстві.
А.В. Макаренко	Складова частина планування на підприємстві.

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 1-4]

Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, відповідно до їхніх здібностей, нахилів і вимог виробництва [3, с. 213]. Також, можемо визначити кадрове планування, як процес у компанії, що полягає в аналізі групи внутрішніх і зовнішніх працівників і визначенні кроків, які необхідно вжити для задоволення вимог проекту. Варто зазначити, що кадрове планування існує на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Щоб у будь-який час реагувати на зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, політичні зміни, технологічний розвиток і законодавчі вимоги, планування персоналу поділяється на три різні сфери:

- стратегічне кадрове планування: для цілей на найближчі п'ять-десять років;

- тактичне планування особового складу: для цілей на найближчі один-п'ять років;

- оперативне кадрове планування: для всіх короткострокових цілей (протягом наступного року) [4, с. 5].

Суть кадрового планування трактується дослідниками по-різному. Деякі роблять акцент на визначенні потреб у персоналі та плануванні його залучення, адаптації та розвитку [12, с. 226]. Інші ж розглядають його як частину загального планування в компанії, що має на меті визначити, які фахівці знадобляться їй у найближчому майбутньому для стратегічного розвитку [6, с.203].

Так як головним ресурсом будь-якої компанії є персонал або людські ресурси, кадрове планування в такому випадку стає дуже вадливим для ефективного функціонування, що у свою чергу визначається насамперед ступенем професійного розвитку її персоналу [29, с.170].

Багато незалежних факторів, таких як зміни населення, опір змінам, споживчий попит, державне втручання в бізнес, конкуренція на національному ринку та конкуренція з інших країн, впливають на складний процес кадрового планування. Для ефективного планування кадрів необхідно ретельно вивчити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на потребу в персоналі.

Стратегічні цілі компанії, виробничі плани, рівень продуктивності праці, плинність кадрів і можливості просування по службі є внутрішніми факторами. Зовнішні фактори включають зміни в демографії, законодавство, економічну ситуацію, рівень конкуренції на ринку праці та доступність кваліфікованих працівників.

Під час планування кадрів важливо враховувати не лише поточні потреби, але й майбутні потреби, наприклад, якщо бізнес планує розширюватися, використовувати нові технології чи змінити структуру організації. Прогнозування потреб у персоналі дозволяє організаціям своєчасно залучати, розвивати та утримувати необхідні кадри.

Оскільки невиконання плану може призвести до коригування завдань компанії з точки зору людських ресурсів, кадрове планування має включати можливість зворотного зв'язку.

Розглянемо більш детально цілі кадрового планування, які формуються систематично. До них можна включити цілі організації і цілі її персоналу. Під

час планування цілей необхідно враховувати правові норми, а також виїдні принципи політики організації. Цілі і завдання кадрового планування продемонснтовано на рис. 1.1.



Рис 1.1 – Цілі та завдання кадрового планування

Джерело: розроблено автором на основі [18, с.210]

Етапами процесу планування цілей є пошук цілей, аналіз цілей та їх ранжування, оцінювання можливостей реалізації визначених цілей, вибір пріоритетних цілей та розробка плану їх реалізації, безпосередня реалізація обраних цілей, а також контроль за процесом реалізації та проведення періодичного перегляду й ревізії цілей. Продемонстровано на рисунку 1.2.

Пошук цілей передбачає ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, виявлення можливостей для розвитку та вдосконалення, а також визначення потенційних загроз і ризиків. На цьому етапі формулюються різноманітні цілі, які можуть стати орієнтирами для подальшої діяльності організації.

Наступним кроком є аналіз сформульованих цілей та їх ранжування за пріоритетністю, важливістю, термінами досягнення та іншими критеріями.

Після цього здійснюється оцінювання можливостей реалізації визначених цілей з урахуванням наявних ресурсів, компетентностей, організаційної структури та інших факторів. Це допомагає зрозуміти, які цілі є реалістичними та досяжними в певний період часу. На основі проведеного аналізу та оцінювання відбувається вибір конкретних цілей для реалізації та розробляється детальний план їх досягнення, що включає визначення термінів, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та послідовності дій. Після цього розпочинається безпосередня реалізація обраних цілей згідно з розробленим планом. Паралельно здійснюється постійний контроль за процесом реалізації, відстеження проміжних результатів та внесення необхідних коректив.

Важливим етапом є також періодична ревізія цілей з метою їх актуалізації та перегляду з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, що дозволяє своєчасно коригувати цілі та стратегію їх досягнення.



Рисунок 1.2 – Планування людських ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі [18, с.173]

Ефективне кадрове планування надає відповідь на такі характеристики, як:

1. Ефективне залучення потрібного персоналу;
2. Скорочення/оптимізація використання зайвого персоналу;
3. Раціональне використання персоналу відповідно до здібностей працівників;
4. Урахування змін та внутрішньої мотивації працівників;
5. Забезпечення умов для розвитку персоналу;
6. Планування та оцінювання витрат на заплановані кадрові заходи.

Варто більш детально розглянути етапи та види кадрового планування. Кадрове планування може бути двох видів: короткострокове і довгострокове.

Довгострокове кадрове планування, прогноз якого відбувається від 3-х і більше років). Інструментом довгострокового планування є план людських ресурсів. Зазвичай прогнозування відбувається на 3 – 5 років вперед.

Підприємство повинно здійснювати оцінювання попиту на працю, а також потенціал можливостей щодо пропозиції за стан зовнішнього середовища діяльності. Таким чином, за допомогою взаємодії всіх перелічених чинників можна скласти план людських ресурсів, що вказують скільки і яких саме працівників може знадобитися в майбутньому.

Власне основними характеристиками, що необхідно брати до уваги, є наступне:

- Створення людських ресурсів в досягненні цілей підприємства враховуючи менеджерів, які є відповідальними за виконання основних функцій на підприємстві.
- Завдання щодо людських ресурсів з метою досягнення цілей компанії враховуючи наступне:
 плани капітального обладнання;
 реорганізація, централізація або децентралізація;
 зміна асортименту або обсягу продукції випуску;
 фінансові обмеження.
- Характеристика використання людських ресурсів:

чисельність працівників категорій;

розрахунок плинності кадрів по кожній категорії працівників та аналіз впливу високих або низьких показників плинності кадрів на ефективність діяльності підприємства;

обсяг виконаної понаднормової роботи;

оцінка результативності діяльності працюючого персоналу та його потенціал;

загальний рівень оплати праці в порівнянні з рівнем оплати з іншими підприємствами.

- Зовнішнє середовище діяльності компанії:

положення щодо набору персоналу;

демографічні тенденції;

плани міста щодо житлового будівництва та розвитку транспорту;

національні угоди стосовно умов роботи;

політика держави в галузі освіти, виходу на пенсію, надання регіональних субсидій тощо.

- Потенційні пропозиції ринку праці, а саме:

вплив локального процесу імміграції та еміграції;

наслідки набору та звільнення надлишкової робочої сили місцевими компаніями;

можливості залучення до роботи категорій працівників, що залучаються на даний момент.

Після того, як ці фактори були розглянуті та обговорені, можна скласти план людських ресурсів. Цей план детально описує, скільки працівників слід залучити за чисельністю, професіями, кваліфікацією, місцями роботи та розміщенням. У плані має бути наведено наступне:

перелік посад і місць роботи, які можуть з'явитися, змінитися або бути скасовані;

чисельність працівників, яка може бути переміщена або перепідготовка;

потреби в професійному навчанні;

програми набору, скорочення надлишкового персоналу або звільнення за вислугою років;

можливість отримати зворотний зв'язок у разі необхідності коригування плану або завдань.

Короткострокове кадрове планування (не більше одного року) зазвичай базується на оперативному плані або короткостроковому плані робочої сили, який триває не більше одного року і є найбільш поширеним у житті, ніж план людських ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом – це план, який детально описує оперативні дії, підкріплені необхідними розрахунками та обґрунтуванням. План розрізняється за часом (рік, квартал, місяць, декада, робочий день, зміна), об'єктом (організація, функціональний підрозділ, цех, ділянку, робоче місце) і структурою (потреба, наймання, адаптація, використання, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, ділова кар'єра, витрати на персонал, вивільнення) ознаками план з докладною опрацюванням оперативних дій, підкріплених необхідними розрахунками і обґрунтуваннями.

Для розробки ефективного оперативного плану роботи з персоналом необхідно провести ґрунтовне дослідження з використанням спеціально розроблених анкет. Ці анкети дозволять зібрати важливі дані про персонал та кадровий склад організації.

Зокрема, потрібно отримати інформацію про постійних працівників, таку як імена, місце проживання, вік, дата прийому на роботу тощо. Також важливо з'ясувати структуру персоналу, зокрема кваліфікаційний, статеві-віковий та національний склад, частку працівників з інвалідністю, співвідношення робітників, службовців та кваліфікованих фахівців.

Крім того, необхідно вивчити показники плинності кадрів, втрати робочого часу через простой чи хвороби, особливості режиму роботи (повний/неповний робочий день, змінність, тривалість відпусток). Також важливо зібрати дані про систему оплати праці, зокрема структуру заробітної плати, надбавки, оплату за тарифами та понадурочні. Наступний етап, полягає

у необхідності проаналізувати наявні соціальні послуги та пільги для працівників, витрати на соціальні потреби відповідно до законодавства, колективних договорів та добровільних ініціатив організації.

Тільки маючи повну та достовірну інформацію з усіх цих ключових аспектів, можна розробити ефективний оперативний план управління персоналом, що відповідатиме реальним потребам та ситуації в організації.

Анкети складаються таким чином, щоб продуктивні цілі могли служити кадровому плануванню.

Інформація про персонал повинна бути простою та містити лише необхідну кількість даних.

бути простим – це означає, що дані повинні міститися лише в тому обсязі, який необхідний для конкретного випадку;

наочність, означає, що дані повинні бути представлені таким чином, щоб людина могла швидко зрозуміти, що вони містять, а не використовувати багатослівність, щоб приховати важливі деталі.

порівняння – інформація повинна бути пов'язана з порівнянними одиницями та пов'язана з об'єктами, що піддаються порівнянню як усередині організації, так і поза нею;

спадковість – інформація про персонал, які подаються за різні часові періоди, повинні мати одну методику підрахунків та однакові форми подання;

бути актуальною – відомості повинні бути свіжими, оперативними та своєчасними.

Початок кадрового планування є планування процесу потреби в персоналі, базуючись на даних про наявні та заплановані робочі місця, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад. Результати наведено на рисунку 1.3 – схема планування потреби в персоналі [22, с. 34].

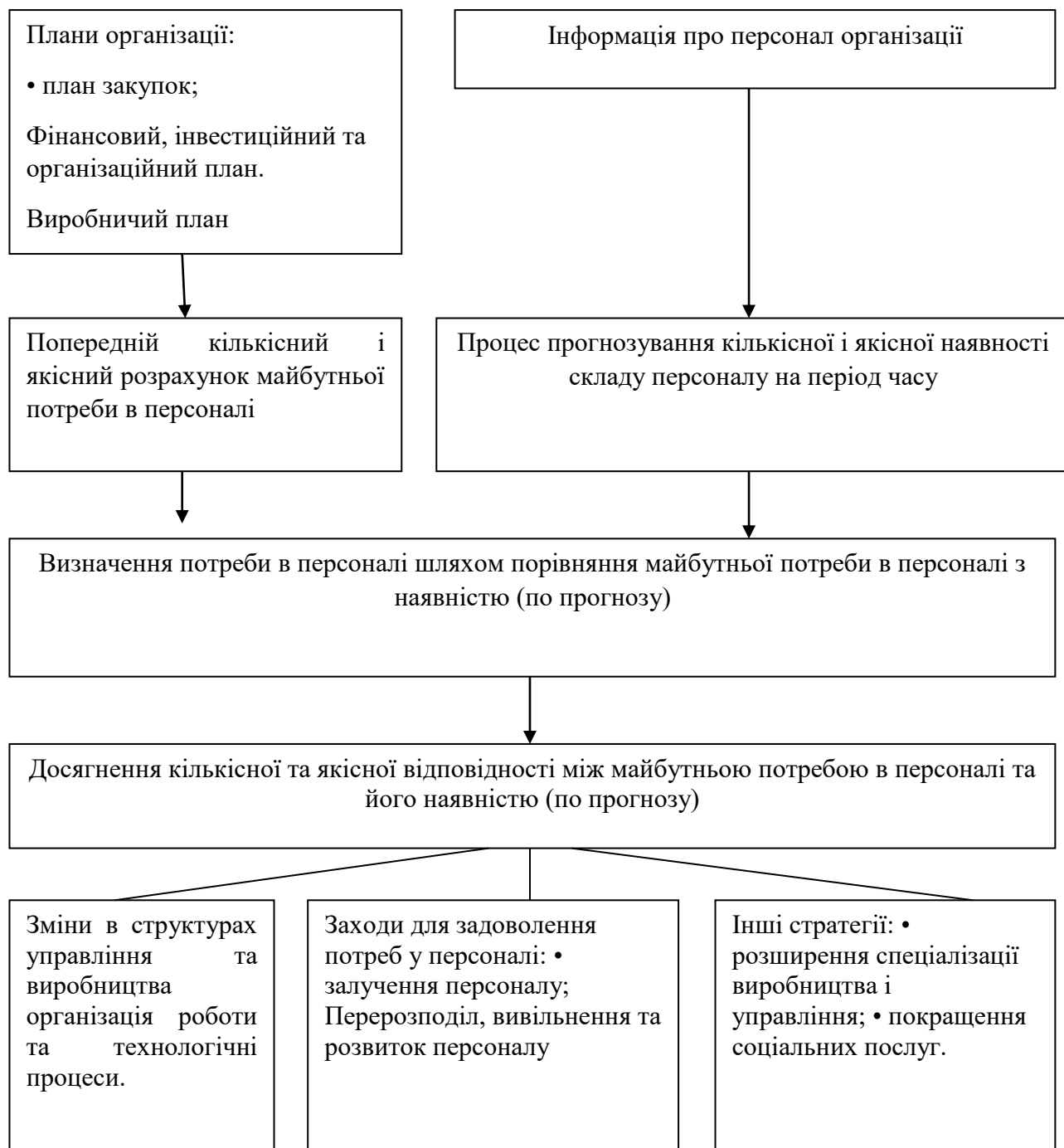


Рисунок 1.3 – Схема планування потреби в персоналі

Джерело: розроблено автором на основі [22, с. 36]

Чотири категорії працівників підлягають плануванню: існуючі працівники; новачки; потенційні працівники; і працівники, які залишили компанію. Компанія повинна приймати різні дії щодо кожної з цих груп. З метою чіткого розуміння було згруповано інформацію, результати наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Управлінські дії спрямовані на взаємодію з персоналом

Категорії працівників	Управлінські дії
Наявний персонал	- Оцінювання продуктивності праці - Розподіл працівників - Навчання і розвиток - Оплата і мотивація - Кар'єрний ріст
Новачки	- Методи найму - Процедури відбору - Введення в посаду - Умови укладання договорів - Процес адаптації - Навчання
Потенційні працівники	- Методи найму - Зовнішні зв'язки - Рівень оплати праці - Бонуси для персоналу
Персонал, що покинув організацію	- Звільнення з ініціативи адміністрації - Вихід на пенсію - Плинність персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [15, с.90]

Переваги кадрового планування включають такі речі:

1. Організація краще підготовлена для подолання наслідків зміни середовища, в якому відбувається діяльність;
2. Ретельне планування майбутніх потреб у людських ресурсах допомагає компаніям знайти нові та кращі методи управління людськими ресурсами;
3. Організація може уникнути як надмірної чисельності, так і дефіциту персоналу;
4. Організація зможе створити та продовжувати програми навчання персоналу та гарантувати наступність керівництва за допомогою планування.
5. Керівництво компанії змушене буде ретельно вивчити політику та людські ресурси.
6. Це дозволить працівникам компанії краще співпрацювати та працювати разом, уникаючи дублювання завдань [22, с. 34].

Основне завдання кадрового планування – це забезпечити компанію необхідною чисельністю кваліфікованих кадрів для досягнення її виробничих цілей. [12, с.226] При цьому важливо знаходити баланс між потребами компанії та інтересами її персоналу [6, с. 47].

Окрім основного завдання, кадрове планування має й інші цілі:

створення системи мотивації для підвищення продуктивності праці та задоволеності працею;

формування системи оптимального використання персоналу з урахуванням його здібностей та кваліфікації;

планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. [12, с.225].

Якісні працівники є найціннішим активом компанії. Планування людських ресурсів передбачає розробку стратегій, щоб гарантувати, що підприємство має достатню чисельність працівників для задоволення своїх потреб і може уникнути надлишку або нестачі працівників. У розробці такої стратегії є чотири загальні кроки: по-перше, аналіз поточної пропозиції робочої сили в компанії; по-друге, визначення майбутніх потреб компанії в робочій силі; по-третє, збалансування потреб компанії в робочій силі з пропозицією працівників; і по-четверте, розробка та впровадження плану управління персоналом у всій організації [6, с. 56].

Таким чином, кадрове планування – це потужний інструмент, який допомагає компанії досягти своїх стратегічних цілей за допомогою ефективного управління персоналом.

Щодо питання кадрового прогнозування, то планування роботи з персоналом починається саме з прогнозування. Це основа, на якій будуються всі кадрові рішення. Прогнозування дає можливість передбачити, як змінюватимуться структура та динаміка кадрової роботи в майбутньому, спираючись на досвід минулого та сьогодення [9].

Кадрове планування є важливим за наступною низкою причин:

Стратегічне бачення. Прогнозування ґрунтується на цілях розвитку компанії, допомагаючи чітко окреслити шлях до їхнього досягнення. Ви можете бачити, які навички вам знадобляться в майбутньому, і готувати своїх людей до нових викликів. [3, с. 5]

Гнучкість. Діловий світ динамічний, і кадрове прогнозування дає можливість гнучко реагувати на зміни. Ви можете швидко й ефективно перерозподілити персонал, якщо це буде потрібно [3, с. 3].

Ефективність. Прогнозування потреб у персоналі економить час та кошти, дозволяючи уникнути дефіциту або надлишку кадрів [3, с. 4]. Вам не доведеться витратити час і гроші на пошук нових працівників, коли вони вам терміново потрібні, або ж платити за роботу людей, які вам не потрібні [11].

Конкурентоспроможність. Точне прогнозування та планування найму дає компанії перевагу на ринку праці. Ви можете залучити найкращих талановитих людей, пропонуючи їм цікаві можливості та кар'єрний розвиток [11].

Кадрове прогнозування – це постійний процес, який потребує регулярного оновлення. Необхідно постійно відстежувати зміни на ринку праці та в потребах вашої компанії.

Важливо співпрацювати з різними відділами, щоб отримати всебічне бачення потреб компанії. Є важливим знати, які плани на майбутнє мають інші відділи, щоб правильно прогнозувати свої потреби в кадрах.

Ефективне прогнозування потреб у персоналі є невід'ємною складовою успішного управління людськими ресурсами в організації. У свою чергу, це дозволяє завчасно визначити майбутні кадрові потреби з урахуванням стратегічних цілей, планів розвитку бізнесу, демографічних та ринкових змін [22, с. 40]. Точне прогнозування допомагає вчасно залучити необхідних фахівців потрібної кваліфікації, забезпечити своєчасне навчання та розвиток існуючих працівників, а також оптимізувати витрати на персонал.

Ретельне планування кадрового забезпечення з використанням надійних методів прогнозування є запорукою формування згуртованого та високопрофесійного колективу, який поділяє цінності компанії та є повністю залученим у досягнення її цілей [28, с. 698]. Такий колектив характеризується високим рівнем мотивації, відданості справі та прагненням до постійного вдосконалення. Правильно підібрані та розставлені кадри працюють як єдина команда, ефективно взаємодіючи та досягаючи синергетичного ефекту.

Саме тому ефективне прогнозування кадрових потреб є ключовим фактором у процесі стратегічного управління персоналом. Воно забезпечує організацію необхідним людським капіталом для реалізації амбітних планів

розвитку, виходу на нові ринки, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. За допомогою точного прогнозування компанія може сформувати потужний трудовий потенціал, здатний вивести її діяльність на якісно новий рівень та досягти нових вершин у своїй галузі [11].

1.2 Методики кадрового планування та прогнозування

Успіх будь-якої організації залежить від ефективної системи кадрового планування та прогнозування, яка дозволяє забезпечити наявність необхідного людського капіталу для досягнення стратегічних цілей. Методики оцінювання персоналу відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки вони надають об'єктивні дані щодо кількісних та якісних характеристик потенційних працівників компанії [30, с. 2]. Результати оцінювання працівників служать основою для обґрунтованих кадрових рішень, зокрема щодо прогнозування потреби в персоналі для певних категорій і кваліфікацій, визначення напрямків розвитку та навчання працівників, формування резерву кадрів і планування наступності керівних посад. Крім того, дані оцінювання дозволяють визначити прогалини в знаннях існуючих кадрів і розробити відповідні плани залучення або перекваліфікації необхідних працівників. Таким чином, методики оцінювання персоналу допомагають компанії планувати та прогнозувати персонал відповідно до місії, стратегічних пріоритетів і викликів зовнішнього середовища [24, с. 509].

Науковці розглядають оцінку персоналу з різних точок зору. Зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як А. Єременко, активно досліджують теоретико-методологічні основи оцінки персоналу, дослідження проводили такі вчені, як А. Монстовичем, В. Нижником, В. Нідзельською, В. Ушкальовим та Д. Ядранським. У результаті їхніх досліджень були розроблені різні способи організації та оцінювання персоналу [23, с. 208].

Тим не менш, сучасне конкурентне середовище диктує жорсткі вимоги до управління персоналом підприємства. В результаті стає проблемою створити

систему оцінювання персоналу, яка є повною, складною, зрозумілою та об'єктивною, використовуючи новітні методи, щоб досягти економічності та оптимальності. Ефективне управління персоналом є ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку організації [14, с. 292]. Одним з основних інструментів досягнення цієї мети є всебічне оцінювання працівників різних категорій та рівнів. Процес оцінювання персоналу має на меті не лише виявлення професійних та особистісних якостей персоналу, а й розроблення рекомендацій для вдосконалення системи мотивації, винагород та загального управління людськими ресурсами [29, с.169].

Необхідно розуміти, що значущість оцінювання може різнитися для різних категорій працівників. Оцінювання керівників та провідних фахівців є більш складним і комплексним завданням порівняно з оцінюванням виробничого персоналу. Для останніх оцінювання зосереджується на визначенні професійних та особистісних рис, необхідних для виконання їхніх функціональних обов'язків відповідно до цілей підприємства [22, с. 40].

Проте, незалежно від категорії працівників, процес оцінювання персоналу повинен обов'язково включати психологічний компонент. Це дозволить отримати всебічну картину про працівників, врахувати їхні мотиваційні чинники, особливості поведінки та взаємодії в колективі. Лише комплексний підхід до оцінювання забезпечить розроблення ефективних рекомендацій для вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві.

Мета цього дослідження полягає в тому, щоб визначити та проаналізувати основні методи оцінювання персоналу, критерії та перспективи їх використання на підприємствах. Крім того, метою є систематизація методів управління, щоб виявити їхні переваги та недоліки, а також визначення особливостей, які впливають на персонал підприємства [13, с. 59].

Оцінювання персоналу – це частина управління та система атестації кадрів, яка використовується в організації в тій чи іншій формі. Тим не менш, це необхідний спосіб вивчення якості кадрового потенціалу компанії, її сильних

і слабких сторін. Це також база для розвитку особистих трудових здібностей працівників і підвищення їхньої кваліфікації [19, с. 520].

Отже, оцінювання персоналу – це процес визначення того, наскільки добре працівники виконують свої посадові обов’язки та досягають організаційних цілей. Також, процес визначення того, наскільки якісні характеристики персоналу (здібності, навички та мотивація) відповідають вимогам посади або робочого місця. Детальні процедури оцінювання персоналу наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Процедура оцінювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 556]

При розробці періодичної оцінки узагальнюються думки колег і працівників у взаємозв’язаних підрозділах, підлеглих, експертів у сфері оцінювання бізнесу та результати самооцінювання працівників.

Основним завданням будь-якого оцінювання є визначення критеріїв, які дозволяють визначити, наскільки працівник відповідає певній організаційно-соціальній системі та відповідає професійним вимогам.

Оцінювання персоналу є комплексним процесом, який передбачає аналіз різноманітних показників, згрупованих у кілька основних категорій. По-перше, це особистісні якості працівників, такі як темперамент, характер, дисциплінованість, відповідальність, комунікабельність, ініціативність, аналітичні здібності та лідерські якості. По-друге, оцінюється професійна поведінка персоналу, що включає рівень кваліфікації, знання суміжних питань, вміння переконувати, вести переговори, працювати в команді, досвід роботи та знання виробничих процесів. Третьою групою показників є результативність праці, яка відображає продуктивність, прибутковість, залучення клієнтів тощо [29, с.168].

З метою всебічного оцінювання персоналу можуть застосовуватися різноманітні методи, такі як інтерв'ю, оцінювання виконання завдань, метод "360 градусів", групові дискусії, рангові методи, метод бального оцінювання, тестування, атестація, метод еталонів, метод суми оцінок, система групування працівників, ассесмент-центр, управління за цілями та метод щоденників [29, с. 176].

Вибір конкретних методів залежить від мети оцінювання та специфіки діяльності підприємства. Важливо також належним чином підготувати та організувати процес оцінювання персоналу, що включає розробку методики, формування оціночної комісії, визначення часу та місця проведення, встановлення процедури підбиття підсумків, забезпечення інформаційної підтримки та консультування членів комісії [29, с. 180].

Комплексний та систематичний підхід до оцінювання персоналу дозволяє отримати об'єктивну інформацію про сильні та слабкі сторони працівників, їх потенціал та потреби у розвитку [27, с. 340]. Це є основою для вдосконалення системи мотивації, навчання, кар'єрного просування та загального управління людськими ресурсами на підприємстві.

Перший етап розробки методики полягає у тому щоб доцільно розподілити персонал підприємства за певними рівнями та обирати метод. Наочність процесу продемонстровано на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Рівні та методи управління

Джерело: розроблено автором на основі [19]

У процесі оцінювання персоналу лінійний керівник є головним. Він проводить розмову з працівником і відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази. Досвід безпосереднього керівника має вирішальне значення під час оцінювання претендентів на посаду [18, с.210].

Тим не менш, використання всіх методів оцінювання персоналу на одному підприємстві потребує значних фінансових ресурсів і часу. Тому необхідно створити універсальну систему оцінювання для кожного підприємства. Подібна система повинна враховувати особливості діяльності кожного підприємства, відповідати встановленим правилам і стандартам, а також поєднувати найкращі методи, щоб точно, об'єктивно, просто, зручно та зрозуміло відображати результати роботи кожного працівника.

Отже, існує велика різноманітність методів, кожен з яких унікальний, і організація має велике завдання визначити, який із них є найкращим для компанії в цілому та для кожної з її частин. Зважаючи на фінансові витрати та особливості своєї компанії, організації часто поєднують або адаптують класичні методи під власні потреби. Перш ніж створити систему оцінювання персоналу та досягти ефективного використання людських ресурсів, важливо враховувати всі перераховані деталі.

1.3 Етапи та методи прогнозування кадрів

Прогноз кадрового забезпечення – це процес аналізу ринку на основі прогнозованих продажів, запусків і розширення, щоб визначити поточні, короткострокові та довгострокові потреби у персоналі. По суті, прогнозування персоналу залежить від пропозиції та попиту компанії на персоналу.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності будь-якого підприємства чи організації. Одним з визначальних елементів цього процесу є кадрове прогнозування – комплекс заходів спрямованих на передбачення майбутніх потреб у людських ресурсах та розроблення відповідних стратегій і програм їх задоволення. Саме завдяки правильному та своєчасному прогнозуванню кадрів забезпечується раціональне залучення, розвиток та розстановка працівників відповідно до перспективних цілей організації [25, с. 170].

Сутність кадрового прогнозування полягає у всебічному аналізі поточного стану кадрового складу підприємства, виявленні тенденцій його змін, а також факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть вплинути на потребу в персоналі в майбутньому. На основі цього здійснюється передбачення змін у професійно-кваліфікаційній та соціально-демографічній структурі трудових ресурсів, рівні забезпеченості виробництва працівниками необхідних професій і спеціальностей.

Методологія кадрового прогнозування ґрунтується на комплексному системному підході та передбачає декілька послідовних етапів. Першим є ретроспективний аналіз історичних даних щодо стану кадрового складу, другим - діагностика поточної ситуації та виявлення тенденцій розвитку. Наступними кроками є вибір відповідних методів прогнозування, здійснення безпосередньо самого прогнозу та розробка на його основі програм та заходів із забезпечення майбутніх кадрових потреб організації.

Детальніше розписані етапи кадрового прогнозування та планування [15, с. 95]:

1. Ретроспективний аналіз історичних даних щодо стану кадрового складу:

Опис: на цьому етапі аналізуються минулі дані про кадровий склад компанії, включаючи звіти про зайнятість, відсоток та прибуття персоналу, динаміку змін у структурі персоналу тощо.

Методи: використовуються методи статистичного аналізу, такі як побудова графіків, діаграм, аналіз трендів і залежностей, обчислення ключових показників, таких як середні значення, медіани, дисперсії тощо.

2. Діагностика поточної ситуації та виявлення тенденцій розвитку:

Опис: на цьому етапі оцінюється поточний стан кадрового складу, а також виявляються тенденції, які можуть впливати на нього у майбутньому.

Методи: використовуються анкетування працівників, інтерв'ю з управлінським персоналом, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, порівняльний аналіз зовнішнього середовища тощо.

3. Вибір відповідних методів прогнозування:

Опис: на цьому етапі обираються методи та моделі прогнозування, які найкраще підходять для конкретних потреб компанії.

Методи: використовуються квалітативні та кількісні методи прогнозування, такі як метод експертних оцінок, метод динамічного аналізу, метод дерев рішень, метод моделей випадкових подій тощо.

4. Прогнозування та розробка програм та заходів:

Опис: На цьому етапі проводиться саме прогнозування кадрових потреб на майбутнє та розробка програм і заходів для їхнього задоволення.

Методи: використовуються різноманітні техніки прогнозування, розрахунки та моделювання, а також експертні оцінки та стратегічне планування.

Цей комплексний підхід дозволяє систематично вивчати та аналізувати кадровий потенціал компанії, враховуючи як минулі тенденції, так і майбутні можливості та виклики.

Існує низка методів кадрового прогнозування, які можна умовно поділити на формалізовані (застосування математичної статистики, моделювання, економіко-математичних методів) та неформалізовані (експертні оцінки, системний аналіз та ін). Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності організації, галузі, наявної інформаційної бази тощо. Зазвичай для підвищення точності прогнозів застосовується комбінація декількох методів [9].

Загалом, процес кадрового прогнозування покликаний забезпечити організацію необхідними людськими ресурсами належної кількості та якості для досягнення стратегічних цілей її розвитку. Прогнозування є базовим елементом кадрового планування та невід'ємною складовою загальної політики управління персоналом на підприємстві.

Прогнозування кадрів є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом в організації. Застосування відповідних наукових методів дозволяє передбачати майбутні зміни у складі трудових ресурсів, спричинені різноманітними чинниками. Зокрема, методи кадрового прогнозування дають змогу оцінювати вплив таких факторів, як вихід працівників на пенсію, плінність кадрів, посилення конкуренції на ринку праці, на показники руху персоналу та забезпеченість підприємства необхідними фахівцями [29, с. 256].

Крім того, прогнозування кадрів відіграє важливу роль у визначенні впливу стратегічних рішень організації на її трудовий потенціал. Зокрема, зміни в асортименті продукції, технологіях виробництва, ринкових умовах чи

державному регулюванні можуть вимагати залучення працівників з новими компетенціями, знаннями та навичками. Регулярне прогнозування штатного розкладу дозволяє керівництву завчасно підготуватися до таких трансформацій та забезпечити наявність необхідних людських ресурсів.

Системний підхід до кадрового прогнозування покликаний досягти низку стратегічних цілей в управлінні персоналом. Прогнозування визначає майбутню потребу в працівниках та сприяє ефективній адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та внутрішнього за допомогою своєчасного вжиття необхідних заходів у сфері людських ресурсів.

Не менш важливим є забезпечення максимально продуктивного використання наявного персоналу організації. Ретельний аналіз кваліфікаційного, освітнього та досвідного складу працівників на основі прогнозних даних дозволяє оптимізувати розстановку кадрів відповідно до вимог робочих місць та завдань, таким чином це сприяє підвищенню ефективності праці та економії витрат на оплату персоналу.

Нарешті, прогнозування кадрів є інформаційною базою для прийняття рішень щодо навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей працівників. Маючи обґрунтовані дані про перспективні потреби, керівництво може планувати системні заходи з навчання персоналу, забезпечуючи постійне вдосконалення їхніх знань та вмінь.

Таким чином, кадрове прогнозування є невід'ємним елементом загального процесу планування персоналу на підприємстві, так як формує інформаційне підґрунтя для розроблення планів залучення, використання, розвитку та вивільнення кадрів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1 Загальна характеристика кадрового планування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Об'єктом дослідження обрано Підприємство з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» (код ЄДРОПОУ: 23744453, далі – підприємство).

Подальший аналіз та дослідження вимагає надання короткої характеристики підприємства.

ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» зареєстровано за юридичною адресою Україна, 02140, місто Київ, вулиця Гришка, будинок 7.

Компанія МакДональдз є компанією громадського харчування. Компанія є світовим лідером сфери компаній швидкого обслуговування клієнтів. Склад компаній налічує понад 35 000 закладів більш ніж у 120 країн світу.

Підприємства з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» було засновано в Україні 05.12. 1995, директором підприємства з іноземними інвестиціями є Бадрітдінова Юлія Іванівна.

Варто приділити більше часу щодо історії підприємства. Перший заклад на території України, був відкритий у Києві поблизу станції метро «Лук'янівська» у 1997 році. На момент відкриття Україна стала 102 – ю країною, де почалася розбудова мережі МакДональдз. Компанія МакДональдз є підприємством з світовою історією, яка має значний вплив на ринок сфери швидкого харчування.

Варто відзначити, що підприємство з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» веде політику стосовно співпраці з вітчизняними виробниками харчових продуктів. Значну частину продукції від підприємства виробляється саме в українських підприємствах. Серед

постачальників підприємства є такі відомі українські підприємства, як «Білоцерківський молочний комбінат», «Слов'янський дім», «Чумак», «Еска Фуд Солюшнс», «Іст Болт Україна» та багато інших підприємств. Також, пріоритетним напрямком діяльності підприємства ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» є співпраця та залучення нових українських партнерів в якості постачальників.

Компанія МакДональдз активно інвестує. «МакДональдз Юкрейн Лтд» входить до числа найбільших іноземних інвесторів в Україні. Компанія вже витратила близько 225 мільйонів доларів на створення мережі МакДональдз та інфраструктури нашої країни протягом свого існування в нашій країні [11].

Крім того, важливо відзначити, що компанія виступає за соціальну відповідальність. Вона неухильно дотримується ідеї допомоги місцевим громадам з 50-х років, з перших кроків бізнесу та діяльності засновника компанії Рея Крока. Цей принцип був і залишається основним принципом управління компанією МакДональдз.

Компанія спрямувала понад 5 000 000 доларів США на підтримку благодійних акцій і спонсорство важливих соціально значущих проектів протягом свого перебування в Україні. Зокрема, дитячі лікарні, школи-інтернати та товариства захисту дітей-інвалідів отримують допомогу.

Таким чином, підсумовуючи можна скласти коротку характеристику підприємству.

Основний вид діяльності за КВЕД: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Також, підприємство має додаткові види діяльності за КВЕД, а саме:

10.52 Виробництво морозива;

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Професійно-технічна освіта;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

З метою подальшого аналізу підприємства існує необхідність скласти фінансову звітність. Результати аналізу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Розрахункові показники економічної діяльності підприємства

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2021	2022	2023	2023р. до 2022р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Прибуток, тис. грн.	1 011 644	2 087 860	1 291 628	-796 232	-61,65	1 076 216	51,55
Чистий прибуток, тис. грн.	11 093 306	3 262 791	12 946 955	9 684 164	74,8	-7 830 515	-239,99
Собівартість, тис. грн.	4 837 489	1 599 708	5 838 987	4 239 249	72,6	-3 237 781	-202,4
Валовий прибуток	6 255 817	1 663 083	7 107 968	5 444 885	76,6	-4 592 734	-276,16
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10 564	8 986	9 614	628	6,53	-1 578	-17,56

Джерело: розроблено автором на основі [22, с.36]

У 2022 році спостерігалось значне погіршення основних фінансових показників порівняно з 2021 роком – різке скорочення чистого прибутку, валового прибутку та собівартості при одночасному зростанні податкового навантаження.

Проте, на 2023 рік відбулося покращення ситуації – відновлення росту чистого та валового прибутку, збільшення собівартості (можливо, внаслідок розширення діяльності), хоча податкове навантаження й залишилося вищим за рівень 2021 року.

Таким чином, після скрутного 2022 року компанія стабілізувалась та поступово відновила основні фінансові показники діяльності до докризових рівнів згідно з прогнозами на 2023 рік.

Для аналізу кадрового планування було використано на підприємстві метод анкетування, щоб оцінити задоволеність персоналу. Оцінювання проводилося за такими характеристиками. Результати опитування керівників

підрозділів щодо того, наскільки вони задоволені існуючими процедурами та як вони беруть участь у процесах кадрового планування, є важливим інструментом для виявлення слабких місць і можливостей для вдосконалення поточних практик на підприємстві. Для аналізу цих даних необхідно використовувати науковий підхід, який включає ретельне вивчення багатьох ознак, які відображають різні аспекти досліджуваного явища.

Залученість до процесу кадрового планування дозволяє оцінити ступінь участі керівників у розробці та впровадженні стратегії управління людськими ресурсами на рівні підрозділу та компанії в цілому. Це дає важливу інформацію про рівень децентралізації процесів і ступінь делегування повноважень у сфері кадрового менеджменту.

Коли керівники обізнані в процедурах планування, вони можуть стверджувати, наскільки чітко та зрозуміло викладені правила, етапи та вимоги процесу кадрового планування. Високий рівень зрозумілості полегшує виконання цих процедур і зменшує ризики помилок чи конфліктів

З точки зору керівників, які безпосередньо використовують процедури планування, вони дозволяють визначити, наскільки існуючі методи планування кадрів є доцільними, розумними та результативними. Ця особливість демонструє практичну цінність і ефективність наявних процедур.

Під час процесу планування задоволеність комунікацією визначається якістю обміну інформацією та взаємодії між керівниками підрозділів і відділом кадрів. Досягнення спільних цілей і узгодженість дій залежить від ефективної комунікації. Зважаючи на потреби підрозділу, процедури кадрового планування є гнучкими та здатними адаптуватися до особливостей і потреб різних структурних одиниць компанії. Дана особливість має на меті продемонструвати, наскільки процеси централізовані та наскільки вони стандартизовані.

Гнучкість процесів показує, наскільки існуючі практики кадрового планування можуть адаптуватися до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов, що є важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Підтримка від відділу кадрів показує, наскільки керівники отримують допомогу та сприяння від відповідного структурного підрозділу під час виконання процесів кадрового планування. Належна підтримка дозволяє процедурам виконуватися краще та працювати ефективніше.

З точки зору керівників, які безпосередньо використовують існуючі практики кадрового планування, можливості для вдосконалення дозволяють виявити недоліки та можливості для покращення. Розробка стратегій оптимізації процесів залежить від цієї особливості.

Загальна задоволеність керівників є результатом інтеграції всіх попередніх факторів і показує загальний рівень їхнього схвалення чи відмови від поточних процедур планування кадрів на підприємстві. Ця особливість представляє зведений показник ефективності існуючої системи та показує, що її потрібно переосмислити та вдосконалити.

Комплексний аналіз усіх зазначених характеристик за допомогою наукових методів дослідження, таких як опитування, інтерв'ю та статистична обробка даних, дозволить розробити обґрунтовані рекомендації щодо покращення поточних процесів кадрового планування компанії. Анкета містить в собі 9 блоків питань (по 3 питання в кожному блоці). Перелік запитань анкетування наведено у Додатку А.

Результати опитування, проведеного 5 керівниками підрозділів підприємства щодо різних аспектів процесів кадрового планування та прогнозування за 5-бальною шкалою оцінювання, представлені в таблиці 2.2. В таблиці наведені середні значення по кожному блоку, заокруглені до одиниць.

Таблиця 2.2. – Результати опитування щодо різних аспектів процесів кадрового планування та прогнозування

Характеристика	Керівник 1	Керівник 2	Керівник 3	Керівник 4	Керівник 5
Залученість до процесу кадрового планування	4	3	2	5	4
Зрозумілість процедур планування	3	4	3	4	3

Продовження таблиці 2.2

Ефективність процедур планування	2	3	4	3	4
Задоволеність комунікацією	4	3	2	4	3
Враховання потреб підрозділу	3	4	3	2	4
Гнучкість процесів	2	3	4	3	3
Підтримка від відділу кадрів	4	4	3	5	4
Можливості для вдосконалення	3	2	4	3	3
Загальна задоволеність	3	4	3	4	4

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень (Додаток А)

Спостерігається певна варіативність у оцінках різних керівників, що вказує на відмінності у їхньому сприйнятті та досвіді щодо процесів кадрового планування та прогнозування.

У цілому найнижчі оцінки зафіксовані за такими характеристиками: "Залученість до процесу кадрового планування", "Враховання потреб підрозділу" та "Підтримка від відділу кадрів". Це може свідчити про недостатню залученість керівників у процеси планування, неповне врахування потреб підрозділів та недостатню підтримку з боку кадрового відділу. Найвищі оцінки отримали характеристики: "Ефективність процесу планування", "Гнучкість процесів" та "Можливості для вдосконалення". Це позитивно і може означати, що наявні процеси загалом сприймаються як ефективні, гнучкі та з потенціалом для подальшого вдосконалення.

Загалом рівень задоволеності процесами планування й прогнозування є посереднім, з певними відмінностями між керівниками.

Для підвищення ефективності процесів кадрового планування та прогнозування доцільно приділити увагу покращенню залученості керівників, кращому врахуванню потреб підрозділів, підвищенню рівня підтримки з боку кадрового відділу та посиленню комунікації між усіма учасниками цих процесів.

Загалом, результати оцінювання керівниками виявляють як сильні сторони, так і області для подальшого вдосконалення, що дозволяє виробити

відповідні рекомендації для поліпшення процесів кадрового планування та прогнозування в організації.

2.2 Аналіз кадрового планування та прогнозування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Для проведення ефективного кадрового планування та прогнозування в організації необхідно враховувати різні внутрішні та зовнішні чинники, які можуть вплинути на процес управління персоналом. SWOT-аналіз є одним з найефективніших інструментів для оцінки цих чинників та розробки стратегій для подальшого розвитку. Результати SWOT – аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT – аналіз кадрового планування та прогнозування ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень стандартизації процесів управління персоналом.	1. Відсутність гнучкості в кадровому плануванні через суворі корпоративні стандарти.
2. Використання сучасних технологій для автоматизації кадрових процесів.	2. Висока залежність від центрального офісу в прийнятті рішень щодо управління персоналом.
3. Наявність розроблених методик навчання та розвитку персоналу.	3. Недостатнє врахування місцевих особливостей ринку праці.
4. Ефективна система мотивації та заохочення працівників.	4. Відсутність достатніх ресурсів для проведення регулярних тренінгів та підвищення кваліфікації працівників.
5. Стабільність та надійність компанії як роботодавця.	5. Недостатня адаптація до змін у ринку праці.
Можливості	Загрози
1. Розширення присутності на ринку за рахунок залучення нових кадрів.	1. Висока конкуренція на ринку праці.
2. Використання аналізу великих даних для прогнозування потреб у персоналі.	2. Економічна нестабільність, що може вплинути на здатність залучати та утримувати кваліфікованих працівників.
4. Впровадження інноваційних методик навчання та розвитку персоналу.	4. Плинність кадрів через недостатню мотивацію або кращі умови у конкурентів.
5. Залучення міжнародного досвіду та найкращих практик у сфері управління персоналом.	5. Ризик зниження якості обслуговування через недостатню підготовку нових працівників.

Джерело: складено автором

Компанія має низку сильних сторін, таких як високий рівень стандартизації процесів управління персоналом, використання сучасних технологій для автоматизації кадрових процесів, наявність розроблених методик навчання та розвитку персоналу, ефективна система мотивації та надійний імідж роботодавця. Ці фактори забезпечують компанії конкурентні переваги на ринку праці.

Водночас, компанія стикається з певними слабкими сторонами, зокрема недостатньою гнучкістю у кадровому плануванні, високою централізацією прийняття рішень, неврахуванням регіональних особливостей ринку праці та обмеженими ресурсами для навчання персоналу. Ці недоліки можуть негативно вплинути на ефективність управління персоналом.

Перед компанією відкриваються значні можливості, такі як розширення присутності на ринку, використання аналізу великих даних, співпраця з навчальними закладами, впровадження інноваційних методик навчання та залучення міжнародного досвіду. Реалізація цих можливостей дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

Разом з тим, компанія стикається з низкою загроз, серед яких висока конкуренція на ринку праці, економічна нестабільність, зміни у законодавстві, висока плинність кадрів та ризик зниження якості обслуговування. Своєчасне реагування на ці загрози та розробка відповідних стратегій є вкрай важливим для забезпечення стійкості компанії.

Підсумовуючи, компанія має значний потенціал та конкурентні переваги у сфері управління персоналом, проте для подальшого успішного розвитку необхідно зосередитися на подоланні слабких сторін, максимально використовувати наявні можливості та ефективно протидіяти загрозам. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку праці та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Кадрове планування та прогнозування в сучасних умовах є критичними аспектами стратегічного управління персоналом у будь-якій компанії. У

змінному та конкурентному бізнес-середовищі, яким оперує ПП "Макдональдз Юкрейн Лтд", ефективне кадрове планування стає ключовою складовою успіху.

У даному розділі ми проведемо аналіз кадрового планування та прогнозування в ПП "Макдональдз Юкрейн Лтд", спробуємо визначити його сильні та слабкі сторони, а також запропонуємо можливі шляхи для покращення цих процесів. Ретельний аналіз є необхідним для того, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, відповідність кадрових потреб стратегічним цілям компанії та підтримку стабільного розвитку.

В рамках цього дослідження ми оцінимо процеси кадрового планування щодо їхньої зрозумілості, ефективності та відповідності потребам бізнесу. Розглянемо інструменти, методи та стратегії, які використовуються в компанії для прогнозування кадрових потреб та планування персоналу.

Аналіз кадрового планування є важливим етапом у забезпеченні ефективного управління персоналом, тому що від нього залежить здатність компанії адаптуватися до змін у середовищі, збалансовувати кадрові потреби та реалізовувати стратегічні цілі.

Першим етапом, як зазначено в пункті 1.3 буде дослідження руху кадрів організації за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4. – Показники руху персоналу «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2021 - 2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2023р. до 2022р.		2022р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	абсол	відн.	абсол	відн.
А	1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність персоналу	10 915	8 986	9 614	628	0,07	-1 929	-0,21

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт змінюваності	0,87	1,04	0,89	0,01	0,41	0,05	2,67
Прийнято працівників	2 168	4 831	3 542	-1 289	-0,36	2 663	0,55
Вибуло працівників	2 532	4 652	3 219	-1 433	-0,45	2 120	0,46
з них:							
з причин скорочення штатів	63	3 815	195	15	0,05	-949	-3,04
за власним бажанням	1 261	312	327	474	0,75	-584	-3,63
звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	745	161	635	710	0,78	-118	-0,57
невідповідність займаній посаді	324	206	916	688	0,60	319	0,7
призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	139	458	1 146	0,07	0,1	0,20	0,32
Загальний коефіцієнт обороту	0,43	0,63	0,7	-0,21	-0,64	0,34	0,63
Коефіцієнт обороту по прийому	0,2	0,54	0,33	-0,15	-0,41	0,29	0,56
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,23	0,52	0,37	0,05	0,5	-0,13	-2,6
Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,18	0,05	0,1	-0,01	-0,08	0,01	0,13
Коефіцієнт сталості	0,06	0,07	0,06	-0,15	-0,16	0,17	0,16

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень (Додаток А)

За таблицею 2.3 можна зробити висновок у великій змінюваності кадрів у 2022 році і скороченні штату від 2022 року. Нормативне значення коефіцієнту плинності кадрів не повинне перевищувати 5%. Даний діапазон не відповідає природньому рівню оновлення кадрів. Найбільший коефіцієнт плинності за 2021-2023 роки є 18% у 2021 році. Можлива причина такого результату через велике навантаження на обслуговуючий персонал і недостатній компенсаційний пакет.

Наступним кроком є аналіз поточної ситуації в компанії. Аналіз і спосіб проведення аналізу було зазначено в п. 2.1.

Далі проводиться вибір методу прогнозування. В компанії «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» затвердженим методом є метод експертних оцінок.

Принцип методу експертних оцінок в компанії «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» базується на використанні знань та досвіду кваліфікованих експертів для прогнозування подій або ситуацій. Основна ідея полягає в тому, що експерти, які мають спеціальні знання або досвід у відповідній області, надають свою оцінку щодо ймовірності того чи іншого події чи результату.

Принцип методу експертних оцінок можна сформулювати наступним чином:

- Експертна група:

Визначається група кваліфікованих експертів, які мають достатні знання та досвід у відповідній області.

- Формалізований процес:

Встановлюється структурований процес збору та аналізу експертних оцінок, який може включати етапи обговорення, опитування, агрегування результатів.

- Оцінка ймовірності:

Експерти надають свої оцінки ймовірності того чи іншого результату або події на основі свого досвіду, знань та аналізу інформації.

- Узагальнення результатів:

Оцінки кожного експерта агрегуються для отримання загального результату. Це може виконуватися за допомогою різних методів, наприклад, середньої оцінки, вагової середньої оцінки тощо.

- Перевірка результатів:

Оцінки перевіряються на адекватність та можливі помилки, а також порівнюються з іншими джерелами інформації чи прогнозами.

Принцип методу експертних оцінок дозволяє використовувати експертні знання та досвід для прогнозування складних ситуацій або подій, а також враховувати різні точки зору та підходи.

Переваги методу експертних оцінок полягають у можливості використання великого обсягу досвіду та знань кваліфікованих експертів, швидкості отримання результатів, можливості оцінки складних ситуацій та врахування різних точок зору. Однак недоліки включають суб'єктивність оцінок, можливість впливу особистих уподобань чи попереднього досвіду експертів на результат, а також складність у визначенні достатньо об'єктивних критеріїв оцінки.

Переваги методу експертних оцінок полягають у можливості використання великого обсягу досвіду та знань кваліфікованих експертів, швидкості отримання результатів, можливості оцінки складних ситуацій та врахування різних точок зору. Однак недоліки включають суб'єктивність оцінок, можливість впливу особистих уподобань чи попереднього досвіду експертів на результат, а також складність у визначенні достатньо об'єктивних критеріїв оцінки.

На основі аналізу вищенаведеної інформації можна спрогнозувати наступні кадрові потреби ПП "МАКДОНАЛЬДЗ УКРЕЙН ЛТД" на 2024 рік та запропонувати відповідні програми і заходи для їх задоволення:

Прогноз кадрових потреб на 2024 рік:

1. Збільшення чисельності персоналу на 5-7% порівняно з 2023 роком у зв'язку з відновленням та розширенням діяльності компанії після кризового 2022 року. Орієнтовна додаткова потреба - близько 500-700 працівників.
2. Необхідність залучення кваліфікованих керівників середньої ланки для забезпечення ефективного управління новими закладами.
3. Потреба у працівниках обслуговуючого персоналу (офіціанти, кухарі та ін.) у зв'язку з відкриттям нових закладів.

4. Потенційна потреба у спеціалістах з цифрових технологій та онлайн-продажів для розвитку цих напрямків.

Програми та заходи для задоволення кадрових потреб:

- Розробити програму стажування та навчання для підготовки молодих фахівців керівної ланки із числа випускників відповідних навчальних закладів.
- Запровадити програму залучення досвідчених керівників із конкурентних компаній галузі на основі привабливих компенсаційних пакетів.
- Розширити програми співпраці з навчальними закладами (коледжі, професійно-технічні училища) для підготовки обслуговуючого персоналу під потреби компанії.
- Організувати цільові кампанії з підбору та мотивації кандидатів на вакансії обслуговуючого персоналу, в т.ч. через онлайн-платформи пошуку роботи.
- Створити програму стажування та навчання для підготовки фахівців з цифрових технологій та онлайн-продажів із числа випускників ІТ-спеціальностей.
- Переглянути компенсаційні пакети та програми мотивації персоналу для підвищення привабливості компанії як роботодавця та утримання ключових співробітників.
- Оптимізувати процеси кадрового планування та прогнозування з урахуванням рекомендацій керівників підрозділів для забезпечення більшої гнучкості та адаптивності до потреб бізнесу.

Реалізація цих програм та заходів дозволить ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД" ефективно задовольнити прогнозовані кадрові потреби в 2024 році та забезпечити стійкий розвиток компанії.

Підхід до кадрового планування та прогнозування, що використовується в ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД", має як переваги, так і недоліки. Серед переваг слід відзначити використання методу експертних оцінок, що дозволяє

залучати досвід і знання кваліфікованих фахівців для прогнозування кадрових потреб, що є особливо корисним у складних та мінливих умовах. Оцінка задоволеності керівників підрозділів різними аспектами процесів планування через опитування сприяє виявленню сильних і слабких сторін наявної системи. Компанія демонструє гнучкість та відкритість до вдосконалення процесів кадрового планування на основі зворотного зв'язку від керівників. Розробка конкретних програм та заходів для задоволення прогнозованих потреб свідчить про системний підхід до управління персоналом.

Однак, присутні й певні недоліки. Суб'єктивність та можливий вплив особистих чинників на оцінки експертів при використанні методу експертних оцінок можуть знижувати точність прогнозів. Невисокі оцінки залученості керівників, врахування потреб підрозділів та підтримки з боку кадрового відділу вказують на недостатню інтеграцію процесів планування. Підвищена плинність персоналу в попередні роки може ускладнювати процеси прогнозування та планування. Хоча компанія й демонструє гнучкість, певний рівень централізації та стандартизації процесів планування може бути недостатнім. Відсутня інформація про використання кількісних методів прогнозування та аналітичних інструментів, що може знижувати точність прогнозів. Таким чином, поточний підхід має як сильні сторони, так і недоліки, які слід враховувати для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Отже, було проведено аналіз системи кадрового планування та прогнозування у ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД", на основі якого можна зробити наступні висновки. Компанія відновила позитивну динаміку основних фінансових показників діяльності у 2023 році після кризового 2022 року, що свідчить про її стабілізацію та готовність до подальшого розвитку. Аналіз руху кадрів у 2021-2023 роках виявив підвищену плинність персоналу, особливо в 2021 році, що може бути пов'язано з високим навантаженням та недостатньою мотивацією обслуговуючого персоналу. Результати опитування керівників підрозділів виявили як сильні сторони наявної системи кадрового планування

(ефективність, гнучкість, можливості для вдосконалення), так і слабкі місця (недостатня залученість керівників, врахування потреб підрозділів, підтримка з боку кадрового відділу). Компанія використовує метод експертних оцінок для прогнозування кадрових потреб, що має як переваги (використання експертних знань, швидкість), так і недоліки (суб'єктивність, вплив особистих чинників експертів). На основі аналізу було спрогнозовано зростання кадрових потреб у 2024 році у зв'язку з відновленням та розширенням діяльності компанії після кризи. Були розроблені програми та заходи для задоволення майбутніх кадрових потреб, які включають навчання та залучення кваліфікованих кадрів, оптимізацію процесів планування, мотиваційні програми. Отже, проведений аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи кадрового планування і прогнозування, спрогнозувати майбутні потреби та розробити рекомендації щодо вдосконалення цих процесів для забезпечення стійкого розвитку ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД".

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи кадрового планування та прогнозування

На основі проведеного аналізу системи кадрового планування та прогнозування МакДональдз Юкрейн ЛТД можна зробити кілька пропозицій щодо того, як покращити та підвищити ефективність цієї системи.

Використання комбінованого підходу до прогнозування потреб у персоналі. На додаток до кількісних методів прогнозування та аналітичних інструментів доцільно використовувати метод експертних оцінок, який дозволяє залучати досвід досвідчених фахівців. У свою чергу, це дозволить врахувати різні фактори та тренди, підвищити точність прогнозів і створити більш об'єктивну основу для прийняття рішень.

Пропозиції щодо вдосконалення методів прогнозування кадрових потреб наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення методів прогнозування кадрових потреб

Пропозиція	Очікуваний результат
Впровадити кількісні методи прогнозування (екстраполяція, економетричні моделі)	Підвищення точності та обґрунтованості прогнозів
Використовувати аналітичні інструменти для аналізу даних про персонал та ринок праці	Більш глибоке розуміння тенденцій та факторів впливу

Продовження таблиці 1.3

Створити систему моніторингу та оновлення прогнозів на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Забезпечення актуальності та адаптивності прогнозів, своєчасне реагування на зміни
---	--

Складено автором на основі дослідження підприємства [27]

Процеси кадрового планування повинні бути інтегровані на всіх рівнях організації, оскільки це більш ефективно та ефективно. З різними людьми, які беруть участь у процесі планування та використання кадрів, потрібно тісно співпрацювати та ефективно спілкуватися, щоб цей процес був успішним.

Керівники підрозділів, які безпосередньо взаємодіють зі своїми командами та мають найкраще розуміння поточних і майбутніх потреб у людських ресурсах, є ключовими учасниками процесу кадрового планування. Відділ кадрів відіграє важливу роль у розробці та координації стратегій і програм кадрового планування, гарантуючи, що вони відповідають загальній стратегії та бізнес-цілям організації. Вище керівництво, у свою чергу, приймає важливі рішення щодо кадрового планування та визначає стратегічні напрямки розвитку організації.

Для того, щоб процеси кадрового планування були ефективно інтегровані, необхідно створити відповідні механізми взаємодії та комунікації між цими учасниками. Це може бути:

за участю представників вищого керівництва, відділу кадрів і керівників підрозділів створить робочі групи або комітети з планування кадрів;

впровадження систем для збору та аналізу даних щодо поточних і майбутніх потреб у людських ресурсах. Це дозволить відділу кадрів розробляти загальні плани планування, враховуючи специфічні потреби кожного підрозділу;

організація регулярних зустрічей, нарад та семінарів, щоб обговорювати питання кадрового планування та обмінюватися інформацією між усіма, хто бере участь у цьому процесі;

встановлення систем звітності та зворотного зв'язку, щоб стежити за виконанням стратегій і програм кадрового планування та виявити потенційні проблеми.

Покращення процесів планування кадрів на всіх рівнях організації дозволить краще враховувати потреби конкретних підрозділів, забезпечити узгодженість і координацію дій усіх учасників і сприятиме більш ефективному використанню людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Таким чином, пропозиції щодо покращення залучення керівників до процесів кадрового планування наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо покращення залучення керівників до процесів кадрового планування

Пропозиція	Очікуваний результат
Створити робочі групи з кадрового планування за участю керівників підрозділів	Підвищення залученості керівників та врахування їхніх потреб
Організувати регулярні зустрічі та семінари для обговорення питань кадрового планування	Покращення обізнаності керівників щодо процесів планування
Впровадити системи зворотного зв'язку та опитувань для збору пропозицій керівників	Отримання цінної інформації для вдосконалення процесів

Складено автором на основі дослідження

У компанії можна впровадити комплексний підхід, який охоплює декілька основних напрямків, щоб покращити систему кадрового планування.

Децентралізація процесів планування кадрів і надання керівникам підрозділів повноважень. Такий метод дозволить краще враховувати специфічні

потреби кожного підрозділу та забезпечить більшу гнучкість у прийнятті рішень. Крім того, що вони безпосередньо взаємодіють зі своїми командами, керівники найкраще обізнані про поточні та майбутні потреби в людських ресурсах. Прийняття рішень буде швидшим і розумнішим, якщо надати їм більшу відповідальність за процеси планування кадрів.

Розробка та впровадження стандартних методів, процедур і інструментів планування персоналу. Наявність чітких, зрозумілих і уніфікованих процесів, методів і інструментів полегшить виконання, зменшить ризик помилок і конфліктів і підвищить ефективність планування кадрів. Стандартизація дозволить спростити комунікацію, забезпечити узгодженість дій і спростити обмін інформацією між різними підрозділами.

поставити аналітичний компонент у процес кадрового планування. Необхідно приділяти більше уваги збору, аналізу та використанню широкого спектру даних, що стосуються внутрішнього та зовнішнього середовища організації, демографічних тенденцій, ринку праці та інших питань. Застосування сучасних аналітичних інструментів і методів дозволить приймати більш обґрунтовані рішення та реагувати на зміни своєчасно.

Процес кадрового планування включає навчання та розвиток персоналу. Процес планування персоналу включає розвиток компетенцій і навчання персоналу. Регулярне навчання та розвиток навичок у галузі кадрового планування, аналітики та прогнозування призведе до покращення якості та ефективності процесів. Це може включати освітні програми, семінари, обмін досвідом і покращення практик.

Встановлення механізму оцінки ефективності процесу планування кадрів. Для вимірювання результативності кадрового планування необхідно створити чіткі критерії та показники, а потім регулярно спостерігати та аналізувати ці показники, щоб швидко виявити проблеми та можливості для вдосконалення. Це дозволить відстежувати прогрес і оперативно коригувати роботу.

повноваження співпрацювати з навчальними закладами та програмами підготовки кадрів. Розробка спільних програм підготовки та стажування та

активніша взаємодія з навчальними закладами дозволить швидко залучити кваліфікованих працівників для майбутніх потреб компанії. Це буде корисно для планування кадрових ресурсів на майбутнє та створення постійного кадрового резерву.

Комплексне впровадження цих заходів дозволить створити ефективну та гнучку систему кадрового планування, яка враховуватиме особливості різних підрозділів компанії та базуватиметься на аналітичних даних і сучасних методах. А також дозволить швидко залучити необхідних людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії.

Пропозиції щодо посилення підтримки кадрового відділу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо посилення підтримки кадрового відділу

Пропозиція	Очікуваний результат
Збільшити штат кадрового відділу для забезпечення більш якісної підтримки	Покращення якості та оперативності надання послуг
Впровадити систему навчання та розвитку для співробітників кадрового відділу	Підвищення кваліфікації та компетентності кадрових працівників
Створити центр підтримки кадрових процесів з чіткими процедурами та стандартами обслуговування	Покращення якості та уніфікація підтримки підрозділів

Складено автором на основі досліджень

Децентралізація процесів планування кадрів і надання керівникам підрозділів повноважень. Такий метод дозволить краще враховувати специфічні потреби кожного підрозділу та забезпечить більшу гнучкість у прийнятті рішень. Крім того, що вони безпосередньо взаємодіють зі своїми командами, керівники найкраще обізнані про поточні та майбутні потреби в людських

ресурсах. Прийняття рішень буде швидшим і розумнішим, якщо надати їм більшу відповідальність за процеси планування кадрів.

Розробити комплексні програми кар'єрного зростання та професійного розвитку для перспективних співробітників. Це включає чітке планування кар'єрних шляхів, навчальні програми для розвитку необхідних компетенцій, систему наставництва та коучингу, а також можливості для тимчасового виконання обов'язків на більш високих посадах (стажування). Важливо забезпечити прозорість та рівні можливості для всіх працівників у рамках програм кар'єрного розвитку.

Впровадити гнучкі програми нематеріальної мотивації, спрямовані на підвищення залученості та лояльності персоналу. Це може включати системи визнання та нагородження досягнень співробітників, заходи з формування корпоративної культури та командного духу, програми балансу між роботою та особистим життям, надання додаткових соціальних пільг тощо. Нематеріальна мотивація дозволяє задовольнити потреби працівників у визнанні, повазі, приналежності до колективу та самореалізації.

Забезпечити ефективну двосторонню комунікацію з персоналом щодо питань мотивації та утримання. Це передбачає регулярне проведення опитувань для виявлення потреб, очікувань та рівня задоволеності співробітників, а також налагодження зворотного зв'язку для обговорення результатів і вжиття відповідних заходів. Відкритий діалог дозволить краще зрозуміти мотиваційні чинники для різних категорій персоналу та своєчасно реагувати на виклики з утримання ключових кадрів.

Провести ґрунтовний аналіз причин плинності кадрів та розробити комплексну програму з її зниження. Це може включати заходи з оптимізації процесів найму та адаптації нових працівників, удосконалення систем оцінювання та мотивації персоналу, покращення умов праці та робочого середовища, а також посилення роботи з формування корпоративної культури та цінностей компанії.

Впровадження цих рекомендацій дозволить ПП "МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД" підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, залучати та утримувати талановитих фахівців, забезпечити високу мотивацію та залученість персоналу, а отже, створити міцне підґрунтя для реалізації стратегічних цілей розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Удосконалення системи кадрового планування та прогнозування МакДональдз Юкрейн ЛТД має на меті підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку праці, покращити якість прогнозування потреб у кадрах і гарантувати ефективне залучення та утримання талановитих працівників. Очікується, що комплексне впровадження цих заходів позитивно вплине на бізнес.

Завдяки використанню комбінованого підходу, який включає кількісні методи, аналітичні інструменти та експертні оцінки, одним із основних очікуваних результатів буде підвищення точності та обґрунтованості прогнозів кадрових потреб. Це дозволить краще приймати рішення щодо планування людських ресурсів і швидко реагувати на зміни в середовищі функціонування компанії.

Крім того, ефективне використання процесів планування кадрів на всіх рівнях організації, тісна співпраця між відділом кадрів, керівниками підрозділів і вищим керівництвом, а також запровадження відповідних систем комунікації та зворотного зв'язку сприятимуть цьому.

Крім того, відділ кадрів, тісна співпраця з вищим керівництвом та керівниками підрозділів, запровадження відповідних систем комунікації та зворотного зв'язку, а також впровадження процесів кадрового планування на всіх рівнях організації допоможуть краще врахувати унікальні потреби різних

підрозділів компанії. Це гарантує, що дії всіх, хто бере участь у процесі планування людських ресурсів, будуть узгоджені та координовані.

Ще одним важливим результатом є підвищення обґрунтованості рішень у сфері кадрового планування завдяки посиленню аналітичного компоненту та використанню сучасних аналітичних інструментів і методів. Це дозволяє приймати рішення на основі всебічного аналізу даних про внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, демографічні тенденції, ринок праці тощо.

Запровадження програм навчання та розвитку персоналу в сферах кадрового планування, аналітики та прогнозування призведе до покращення кваліфікації працівників, а це, у свою чергу, призведе до покращення процесів планування людських ресурсів.

У МакДональдз Юкрейн ЛТД потрібен комплексний підхід, щоб визначити, наскільки ефективними є запропоновані зміни в системі кадрового планування та прогнозування компанії. Цей підхід повинен включати аналіз як кількісних, так і якісних показників. На рівні кількісних показників необхідно відстежувати підвищення точності прогнозування потреби в персоналі на різних рівнях організації. Це можна зробити, порівнюючи фактичні та прогнозовані дані до та після впровадження нових методів планування та прогнозування. Крім того, важливо оцінити зниження рівня плинності кадрів, особливо серед ключових співробітників і висококваліфікованих працівників. Це можна зробити, досліджуючи зміни цього показника як до, так і після впровадження програм стимулювання та утримання персоналу. Одним із важливих кількісних показників ефективності є скорочення тривалості циклу заповнення вакансій і витрат на залучення персоналу завдяки покращенню взаємодії з навчальними закладами та програмами підготовки кадрів.

Крім того, реорганізація та покращення структури відділу кадрів призведе до підвищення продуктивності та ефективності його роботи, що може продемонструвати кращі послуги та менший час обробки запитів.

Після впровадження децентралізації доцільно провести якісну оцінку задоволеності керівників підрозділів удосконаленими процесами кадрового

планування, а також залучити їх більше до цих процесів за допомогою опитувань, фокус-груп тощо. Крім того, важливо враховувати, як працівники оцінюють якість програм навчання, розвитку та кар'єрного зростання та їх вплив на підвищення компетентності та мотивацію персоналу. Зворотні зв'язки працівників щодо того, наскільки добре працюють програми нематеріальної мотивації, а також як розвивається корпоративна культура в організації, є ще одним важливим джерелом інформації. Після впровадження систем взаємодії та комунікації між підрозділами, оцінка керівництвом узгодженості та інтеграції процесів кадрового планування на різних рівнях організації також має бути зроблена.

Розробка збалансованої системи показників ефективності з чіткими цільовими значеннями для кожного з них є необхідною для повного аналізу. Регулярний моніторинг цих показників і своєчасне коригування заходів на основі них дозволить оцінити прогрес у вдосконаленні системи кадрового планування та прогнозування організації та підвищити її ефективність.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного аналізу було встановлено, що кадрове планування та прогнозування є важливими компонентами ефективного управління персоналом. Крім того, вони відіграють важливу роль у гарантуванні того, що діяльність організації процвітає. Значення кадрового планування полягає в тому, щоб визначити потреби підприємства в людських ресурсах і створити плани залучення, розстановки, адаптації та розвитку персоналу відповідно до цілей компанії. Науковці виділяють рівні кадрового планування стратегічного, тактичного та оперативного, а також відповідні методи та часові горизонти.

Процес кадрового прогнозування є основою для прийняття обґрунтованих кадрових рішень, який передбачає детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на потребу в людських ресурсах. Точне прогнозування дозволяє швидко залучати необхідних фахівців, а також уникнути надлишку чи дефіциту персоналу.

Методи оцінювання персоналу, які надають об'єктивні дані про якісні та кількісні характеристики працівників, відіграють важливу роль у кадровому плануванні та прогнозуванні. Різноманітність методів оцінювання, таких як тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів», ассесмент-центри тощо, була продемонстрована аналізом досліджень науковців. Комплексне використання методів дозволяє отримати повну оцінку професійних, особистісних якостей та результативності працівників.

Таким чином, систематичне та ґрунтовне кадрове планування та прогнозування на основі всебічного оцінювання персоналу є запорукою формування згуртованої та високопрофесійної робочої сили, яка може досягати стратегічних цілей розвитку компанії. У свою чергу, це дозволяє забезпечувати безперервне навчання та професійне зростання кадрів відповідно до викликів зовнішнього середовища, а також швидко визначати потреби в оновленні кадрів.

Проведений аналіз системи кадрового планування та прогнозування МакДональдз Юкрейн ЛТД показав, що існуюча система має як переваги, так і недоліки. З іншого боку, переваги використання методу експертних оцінок полягають у тому, що він дозволяє використовувати досвід професіоналів для прогнозування потреб у кадрах, аналізувати задоволеність керівників підрозділів процесами планування через опитування та бути гнучким і відкритим для вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку. З іншого боку, було виявлено кілька недоліків, таких як суб'єктивність експертних оцінок, недостатня інтеграція процесів кадрового планування між різними рівнями організації, більша плинність персоналу, ніж у попередні роки, і недостатнє використання кількісних методів прогнозування та сучасних аналітичних інструментів.

З метою підвищення ефективності системи кадрового планування та прогнозування в ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» запропоновано ряд рекомендацій. Ці рекомендації включають використання комбінованого підходу до прогнозування кадрових потреб шляхом поєднання кількісних методів, аналітичних інструментів і експертних оцінок; інтеграцію процесів планування на всіх рівнях організації через тісну співпрацю між відділом кадрів, керівниками підрозділів і вищим керівництвом.

Щоб забезпечити ефективне залучення та утримання кваліфікованих працівників, необхідних для компанії, очікується, що реалізація запропонованих заходів призведе до підвищення точності прогнозування кадрових потреб компанії, кращого врахування особливостей потреб окремих підрозділів, більш обґрунтованих рішень щодо управління персоналом на основі аналізу різноманітних даних.

Щоб забезпечити ефективне залучення та утримання кваліфікованих кадрів, необхідних компанії, очікується, що запропоновані заходи зроблять прогнозування кадрових потреб більш точним, краще враховуючи потреби окремих підрозділів, більш обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, засновані на ретельному аналізі даних.

Рекомендується використовувати комплексний підхід, щоб визначити, наскільки ефективними були запропоновані зміни в системі кадрового планування та прогнозування. Цей підхід включає аналіз як кількісних, таких як точність прогнозування потреб у кадрах, рівень плинності персоналу, тривалість циклу заповнення вакансій, продуктивність відділу кадрів, так і якісних, таких як задоволеність керівників підрозділів та працівників удосконаленими процесами планування, оцінка ефективності.

Рекомендується застосовувати комплексний підхід, щоб визначити, наскільки ефективними були запропоновані зміни в системі кадрового планування та прогнозування. Цей підхід включає аналіз як кількісних, таких як точність прогнозування потреб у кадрах, рівень плинності персоналу, тривалість циклу заповнення вакансій, продуктивність відділу кадрів, так і якісних, таких як задоволеність керівників підрозділів і працівників удосконаленими процесами планування, оцін Розробка збалансованої системи показників із чіткими цільовими значеннями та регулярний моніторинг дозволить відстежувати прогрес у впровадженні змін і вчасно коригувати відповідні заходи.

Комплексна реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме створенню ефективної та гнучкої системи кадрового планування та прогнозування в ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Дана система здатна забезпечити компанію необхідними людськими ресурсами відповідної кваліфікації для досягнення стратегічних цілей розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. David E. Guest. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal. Vol 27, no 1, 2017. P. 22– 38.
2. Hayes A. Human resource planning (HRP) meaning, process, and examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp#toc-the-bottom-line>.
3. HR forecasting: definition and step-by-step guide eddy. EddySoftware. URL: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/hr-forecasting/> (accessed: 23.03.2024).
4. Hyperjob. HR forecasting: the starting point for effective recruitment. URL: <https://hyperjob.io/resources/hr-forecasting-the-starting-point-for-effective-recruitment> (accessed: 24.03.2024).
5. Krasnorutskyy O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. Scientific bulletin of Polissia. № 2(6). 2016. P. 140 – 145.
6. Lussier, R. N., Hendon, J.R. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2021. 696 p.
7. Personnel planning. Timewax. URL: <https://www.timewax.com/personnel-planning/#:~:text=What%20exactly%20is%20personnel%20planning,operational,%20tactical%20and%20strategic%20level> (accessed: 24.03.2024).
8. Personnel planning: Definition, tasks & targets |Hays. URL: <https://www.hays.de/en/recruitment-services/recruitment-tips/personnel-planning> (accessed: 24.03.2024).
9. Troger, H. Human Resource Management in a Post COVID-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2021. 198p.

10. Tsymbaliuk S., Shkoda T. Social partnership in ensuring decent labor remuneration. *Social and labour relations: theory and practice*, 2020, 10(1), 11-20. doi:10.21511/slntp.10(1).2020.02.
11. What is HR Forecasting? (Importance and Strategies). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/hr-forecasting#:~:text=HR%20forecasting%20is%20the%20process,adjust%20how%20they%20divide%20responsibilities>. (accessed: 24.03.2024).
12. Виризуб О., Кіріченко О. Кадрове планування в організації. *Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика*. С. 225–226. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55296666.pdf> (дата звернення – 22.03.2024).
13. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. *Вісник Української Академії державного управління при Президенті України*. 2003. №2. С. 284–293.
14. Даниленко О.А. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2017. №2(14). С.207-214.
15. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 91-95. URL:: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1082/1/18.pdf> (дата звернення – 22.03.2024).
16. Зміст, завдання та принципи кадрового планування. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/45/3074.html> (дата звернення – 22.03.2024).
17. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
18. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.

19. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
20. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
21. Лене́йко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2015. 236 с.
22. Лопушняк Г.С., Іваненко Є.О. Теоретичні аспекти державного регулювання охорони здоров'я в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3 (75). С. 34-41.
23. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
24. Малярчук Н. М. Планування та прогнозування кадрової роботи. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6387/1/Zbirka-2022-часть-3-42-44.pdf> (дата звернення – 21.03.2024).
25. Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут". URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/31362/mod_resource/content/1/Тема%204.pdf. (дата звернення – 22.03.2024).
26. Олесіч Д., Шкода М. Кадрове планування в системі управління персоналом. Електронний архів КНУТД: Главная страница. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9946/1/OIIP2017_P326-332.pdf (дата звернення – 22.03.2024).
27. Офіційний сайт підприємства Mcdonalds. URL: <https://mcdonalds.es/> (дата звернення – 22.03.2024).

28. Парій Л.В., Черній В.В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. С. 69 – 74. URL: <file:///C:/Users/Lara/Downloads/2493-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-8242-1-10-20210318.pdf> (дата звернення – 22.03.2024).
29. Петрова І.Л. Інноваційний сегмент ринку праці: оцінка тенденцій та перспектив. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 1 (32). С. 166-180.
30. Погребняк А. Ю., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 20. 2017. С. 108 – 114.
31. Прогнозування в управлінні персоналом. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/147/9766.html> (дата звернення – 22.03.2024).
32. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
33. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02). 2023. С. 45 – 48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20> (дата звернення – 22.03.2024).
34. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Данилевич Н.С., Когденко А.С. Змішані режими робочого часу в умовах пандемії коронавірусу COVID – 2019. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С.207-212. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-207-212>.
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч.посібн. Київ: КНЕУ, 2015. 512 с.
36. Система електронного забезпечення навчання ЗНУ. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/824913/mod_resource/content/1/Лекція%2007.pdf (дата звернення – 22.03.2024).

37. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / А.М.Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
38. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
39. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія / А.М.Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2015. 336 с.
40. Столярук Х.С. Аналіз потреби в професійній переорієнтації дорослих в Україні. *Бізнесінформ*. 2020. №5. С. 252-259.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Шановні колеги!

Метою даного анкетування є оцінка ефективності та задоволеності персоналу щодо процесів кадрового планування та прогнозування в ПП "МАКДОНАЛДЗ ЮКРЕЙН ЛТД". Ваша думка та відгуки є надзвичайно важливими для нас, щоб вдосконалити ці процеси та забезпечити ефективне управління персоналом. Зі своєї сторони ми гарантуємо повну конфіденційність і анонімність.

Інструкції для заповнення:

- Прочитайте кожне питання уважно.
- Відповідайте на кожне питання, використовуючи 5-ти бальну шкалу.
- Оберіть відповідь, яка найкраще відображає вашу думку та досвід роботи в компанії.

Шкала оцінки:

- 1 - Повністю не погоджуюсь
- 2 - Мало погоджуюсь
- 3 - Частково погоджуюсь, частково не погоджуюсь
- 4 - Погоджуюсь
- 5 - Повністю погоджуюсь

Особиста інформація (необов'язково):

Ім'я: _____

Посада: _____

Дата заповнення: _____

Питання:

1. Залученість до процесу кадрового планування:
 - Як ви оцінюєте свою участь у процесі кадрового планування? _____
 - На скільки ви відчуваєте, що ваша думка та досвід враховуються під час кадрового планування? _____
 - Чи маєте ви можливість внести пропозиції або ідеї під час кадрового планування? _____

2. Зрозумілість процедур планування:

- Чи вважаєте ви, що процедури кадрового планування чіткі та зрозумілі? _____
- Як ви оцінюєте роз'яснення процедур кадрового планування в компанії? _____
- Чи маєте ви необхідні ресурси та інформацію для виконання завдань з кадрового планування? _____

3. Ефективність процедур планування:

- На скільки ефективними ви вважаєте процедури кадрового планування у вашій організації? _____
- Чи вважаєте ви, що кадрове планування сприяє досягненню стратегічних цілей компанії? _____
- Чи відчуваєте ви, що вам надаються необхідні інструменти та підтримка для успішного кадрового планування? _____

4. Задоволеність комунікацією:

- Як ви оцінюєте рівень комунікації під час кадрового планування в вашій організації? _____
- Чи відчуваєте ви, що інформація передається вчасно та зрозуміло під час кадрового планування? _____
- Як часто ви спілкуєтеся зі своїми керівниками або колегами щодо кадрових питань? _____

5. Врахування потреб підрозділу:

- На скільки ви вважаєте, що потреби вашого підрозділу враховуються під час кадрового планування? _____
- Чи відчуваєте ви, що кадрове планування спрямоване на задоволення потреб вашого підрозділу? _____
- Чи задоволені ви результатами кадрового планування, які впливають на ваш підрозділ? _____

6. Гнучкість процесів:

- Чи вважаєте ви, що процеси кадрового планування в компанії є достатньо гнучкими? _____
- На скільки ви відчуваєте, що є можливість адаптувати процеси кадрового планування до змінних умов? _____
- Як ви оцінюєте реагування на ваші пропозиції або зміни під час кадрового планування? _____

7. Підтримка від відділу кадрів:

- Чи відчуваєте ви підтримку від відділу кадрів під час кадрового планування? _____

- На скільки ви вважаєте, що ваші запити або питання щодо кадрового планування вирішуються оперативно та ефективно? ____
 - Як ви оцінюєте доступність та допомогу від відділу кадрів під час кадрового планування? ____
8. Можливості для вдосконалення:
- Чи маєте ви пропозиції щодо покращення процесів кадрового планування в компанії? ____
 - На скільки ви вважаєте, що існують можливості для вдосконалення процесів кадрового планування? ____
 - Які конкретні аспекти кадрового планування ви б хотіли покращити? ____
9. Загальна задоволеність:
- Як ви оцінюєте загальну ефективність процесів кадрового планування в вашій організації? ____
 - На скільки ви відчуваєте, що кадрове планування сприяє вашій продуктивності та задоволеності роботою? ____
 - Чи задоволені ви результатами кадрового планування в цілому? ____

Дякуємо за ваш час та участь у цьому анкетуванні. Ваші відгуки є важливими для нас!



Ім'я користувача:
Соціоекономіка та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016122162

Дата перевірки:
05.06.2024 14:30:48 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
05.06.2024 15:24:55 EEST

ID користувача:
100006732

Назва документа: КЕР_Головська_платіст

Кількість сторінок: 54 Кількість слів: 11623 Кількість символів: 89969 Розмір файлу: 114.55 KB ID файлу: 1016122162

8.28% Схожість

Найбільша схожість: 2.8% з Інтернет-джерелом (<https://dipack.dnau.dp.ua/bitstream/123456789/147/1/2.pdf>)



0% Цитат

- Вилучення цитат виключено
- Вилучення списку бібліографічних посилань виключено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

