

## ЛЕКЦІЯ 3. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### 1. ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА, ЇЇ ЗМІСТ, КАЛЕНДАРНИЙ РОЗПОДІЛ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ

Важливим розділом поточного плану підприємства є виробнича програма або план виробництва.

План виробництва визначає обсяг випуску продукції в плановому періоді відповідної номенклатурі, асортименту та встановленої якості згідно з планом продажу в натуральному та вартісному вираженнях.

Виробнича програма складається з двох основних *розділів*:

- 1) план виробництва продукції в натуральному вираженні;
- 2) план виробництва продукції у вартісному вираженні.

Основним завданням плану є створення на стадії виробництва передумов для одержання максимального прибутку внаслідок оптимального обсягу випуску продукції при найкращому використанні виробничих ресурсів.

Розроблення плану виробництва відбувається у такій послідовності (послідовність розроблення плану виробництва):

- 1) визначаються номенклатура й асортимент продукції, що випускається; потреба в ній та обсяги поставок (портфель замовлень і господарські договори, за окремими видами продукції, держзамовлення);
- 2) на основі обсягу поставок визначається обсяг виробництва кожного виробу в натуральному вираженні;
- 3) обсяг випуску за окремими виробами обґрунтовується виробничою потужністю;
- 4) за номенклатурними групами розраховується загальний обсяг виробництва у вартісному вираженні.

Вимірники плану:

- *натуральні* (штуки, тонни, метри тощо) – дозволяють визначити обсяг тільки однорідної продукції;
- *умовно-натуральні* – дозволяють всі види продукції звести до одного вигляду, прийнятого за базу (умовні метри, умовні тонни та ін.). Переведення натуральних показників в умовно-натуральні здійснюється за допомогою коефіцієнтів, що враховують трудомісткість виробів;
- *вартісні* (грн). Необхідні для узагальненої оцінки обсягів діяльності підприємства, яке виробляє широкий асортимент продукції;
- *трудові* – визначають сумарну трудомісткість програми в нормативній (нормо-

годин) і фактичній (людино-годин) трудомісткості.

Номенклатуру, асортимент і обсяг поставок підприємство визначає самостійно шляхом вивчення ринків збуту, державних замовлень, діючих прямих тривалих зв'язків з підприємствами-споживачами, інших укладених господарських угод.

За обсягом поставок визначається плановий обсяг виробництва:

$$N_{\text{вир. } j} = N_{\text{нос. } j} + N_{\text{с.к. } j} - N_{\text{с.н. } j},$$

де  $N_{\text{вир. } j}$  - обсяг виробництва  $j$ -го виду продукції в натуральному вираженні;

$N_{\text{нос. } j}$  - обсяг поставок  $j$ -ї продукції;

$N_{\text{с.к. } j}$ ,  $N_{\text{с.н. } j}$  - запаси на складі  $j$ -ї продукції на кінець і початок планового періоду.

Запаси готової продукції на кінець планового періоду визначаються за їх фактичною величиною на початок планового (кінець звітнього) періоду за формулою

$$N_{\text{с.к. } j} = \frac{N_{\text{нос. } j} \cdot T_{\text{збер. } j}}{D},$$

де  $T_{\text{збер. } j}$  - середній термін зберігання  $j$ -го виду продукції на складі, днів;

$D$  - тривалість планового періоду.

У разі виробництв з неминучими технологічними втратами продукції (неминучий технологічний брак) обсяг виробництва у натуральних показниках коригується на коефіцієнт цих втрат ( $\beta$ ) за формулою

$$N^{\text{бр}}_{\text{вир. } j} = N_{\text{вир. } j} \cdot (1 + \beta),$$

де  $N^{\text{бр}}_{\text{вир. } j}$  - обсяг виробництва  $j$ -го виду продукції в натуральному вираженні з урахуванням неминучого технологічного браку.

Якщо продукція користується підвищеним попитом, а можливості її випуску обмежені, то вихідним у розрахунках є максимальний обсяг виробництва, на основі якого визначається обсяг поставок, тобто

$$N_{\text{нос. } j} = N^{\text{max}}_{\text{вир. } j} + N_{\text{с.н. } j} - N_{\text{с.к. } j},$$

де  $N^{\text{max}}_{\text{вир. } j}$  - максимальний обсяг виробництва  $j$ -го виду продукції.

За окремими видами продукції плановані обсяги випуску обґрунтовуються виробничою потужністю.

Вона обумовлює завдання по введенню в дію нових виробничих потужностей, потребу в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності персоналу, транспорті тощо. Цей розділ плану тісно пов'язаний із планом праці і заробітної плати, планом по витратах виробництва, прибутку і рентабельності, фінансовим планом.

Виробнича програма підприємств визначає склад, кількість і обсяг продукції, яка повинна бути виготовлена у плановий період і поставлена споживачам. Відображаючи головне завдання господарської діяльності, вона є головним розділом планів підприємства. Всі інші розділи планів розробляються у відповідності з виробничою програмою і спрямовані на забезпечення її виконання.

Основним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами при найкращому використанні їхніх ресурсів та отриманні максимального прибутку.

Вимоги до розроблення плану виробництва

- 1) правильне визначення потреби в продукції, що випускається, і обґрунтування обсягу її виробництва попитом споживачів;
- 2) повне ув'язування натуральних і вартісних показників обсягів виробництва і реалізації продукції;
- 3) обґрунтування плану виробництва продукції ресурсами, і в першу чергу, виробничою потужністю.

В основу розробки виробничої програми повинна бути покладена реальна потреба в конкретній продукції. На рівні промислового підприємства конкретизація потреби в продукції забезпечується за допомогою попиту споживачів і господарських договорів за розгорнутою номенклатурою виробів.

Для того, щоб вірно сформувану виробничу програму підприємства, у його бізнес-плані повинна бути представлена така важлива інформація, як характеристика пропонованої продукції, оцінка можливих ринків збуту та конкурентів, стратегія маркетингу.

При плануванні виробничої програми необхідно використовувати наступні матеріали:

- 1) перспективний план виробництва продукції і послуг;
- 2) прогноз потреби у продукції підприємства, який складається на підставі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції, цін, кількості конкурентів тощо;
- 3) державний контракт та державне замовлення на продукцію підприємства – якщо таке існує;
- 4) результати вивчення поточного попиту на продукцію;
- 5) договори на виробництво та постачання продукції, які укладаються в результаті вільного продажу виробів на гуртових ярмарках;
- 6) заходи щодо спеціалізації і кооперування виробництва;
- 7) заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства;
- 8) дані про залишки нереалізованої продукції у попередньому періоді.

Підставою для визначення обсягу поставок конкретної продукції є портфель замовлень і господарські договори.

Обсяг випуску по окремих виробах обґрунтовується виробничою потужністю. У процесі такого обґрунтування на підприємствах з'являються внутрішньовиробничі диспропорції у завантаженні устаткування, розробляються шляхи їхнього усунення, а

також заходи щодо розширення спеціалізації і кооперування виробництва.

Виходячи з натуральних обсягів постачань і виробництва, розраховується загальний обсяг продукції у вартісному вигляді: обсяг товарної продукції, валової продукції, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції.

Розробка завдань із випуску виробів у натуральному вигляді є найважливішою частиною роботи при складанні виробничої програми. Важливість її визначається тим, що споживачам потрібна продукція визначених видів, здатних задовольнити наявні потреби. На основі виявлення цих потреб формується програма виготовлення конкретних виробів.

Одним із найважливіших етапів розробки виробничої програми є визначення потреби в ресурсах.

Основним методом визначення цієї потреби є метод прямого розрахунку відповідно до питомих норм її витрат. Так, потреба підприємств у предметах праці розраховується шляхом множення питомих норм витрат сировини і матеріалів на планові обсяги виробництва. Потреба в знаряддях праці (машини, устаткування) визначається, виходячи із передбачених обсягів робіт, виконуваних з їхньою допомогою, і прогресивних норм продуктивності.

Потреба в продукції погоджується з можливостями її виробництва. При цьому методи такого ув'язування мають свої особливості залежно від рівня планування. Головним засобом ув'язування потреби і ресурсів є розробка *матеріальних балансів*.

На підставі плану випуску продукції підприємством розробляються річні, кварталні і місячні виробничі програми цехів. Виробнича програма цеху містить завдання по номенклатурі і загальному обсязі продукції. У завданні по номенклатурі вказується кількість найменувань виготовлених окремих видів продукції у натуральному вигляді. Планово-облікові одиниці (номенклатурні позиції), у яких встановлюється завдання цехам за номенклатурою, мають різний ступінь деталізації для різних цехів і типів виробництва. Для випускаючих (складальних) цехів програма складається за найменуванням та кількістю готових виробів відповідно до плану виробництва підприємства. В одиночному і серійному виробництві для заготівельних та обробних цехів номенклатурне завдання встановлюється, зазвичай, в комплектах деталей на сторону, výroбах, вузлах. В умовах масового виробництва цим цехам планується випуск заготовок і деталей за окремими найменуваннями.

Виробнича програма кожного цеху обґрунтовується виробничою потужністю окремих груп обладнання, зіставленням їх сумарного корисного фонду роботи та завантаження в машино-годинах. Такі розрахунки дозволяють виявити “вузькі місця” в цеху і вжити заходів щодо усунення диспропорцій у завантаженні обладнання.

На основі виробничих програм основних цехів складаються плани виробництва для допоміжних, обслуговуючих підрозділів підприємства: ремонтних, інструментальних, енергетичних цехів, транспортного господарства. Виробничі програми допоміжних цехів розробляються відповідно до встановленої потреби в їхній продукції та послугах.

Виходячи з планів цехів, розробляються виробничі завдання для ділянок. Заключним етапом планування виробництва є доведення завдань із виконання окремих виробничих процесів та виготовлення продукції безпосередньо до бригад і робочих

місце.

Виробнича програма є важливим розділом, на основі якого проводиться планування потреби матеріально-технічних, трудових, енергетичних ресурсів, розраховується собівартість, прибуток та інші фінансові показники.

У поточному плануванні виробнича програма складається, як правило, на рік. В умовах динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища розробляти виробничу програму на довший період не доцільно. Тому процес підготовки до виконання річної виробничої програми починається з її розподілу по кварталах і місяцях. Оскільки ритмічність виробництва має виключно велике значення для підвищення його ефективності, покращення якості продукції і всієї роботи, необхідно більш детально розподіляти річний обсяг виробництва та реалізації продукції по кварталах і місяцях.

Розподіл річних завдань по кварталах (місяцях) необхідно здійснювати з врахуванням наступних факторів:

- встановлених договорами строків поставки продукції споживачам;
- збільшення випуску продукції за рахунок приросту і покращення використання виробничих потужностей, а також за рахунок заходів, передбачених планом інновацій;
- терміна введення в дію нових потужностей та обладнання;
- забезпечення рівномірного завантаження всіх виробничих підрозділів;
- підвищення серійності (масовості) виробництва;
- кількості робочих днів у кожному кварталі;
- можливого вибуття основних виробничих засобів, а також зупинення окремих агрегатів, ділянок та цехів для ремонту обладнання;
- зняття з виробництва застарілих видів продукції, які не відповідають своїми техніко-економічними показниками сучасному рівню розвитку науки і техніки, і таких, що не користуються попитом, та їх заміна на нові;
- сезонності і змінності роботи (надходження сировини);
- сезонності збуту продукції.

У масовому і багатосерійному виробництві, коли споживання продукції не несе сезонного характеру (наприклад, виробництво хлібобулочних виробів, будівельних матеріалів), розподіл виробничої програми по планових періодах проводиться пропорційно кількості робочих днів. В інших випадках розподіл завдань проводиться з врахуванням термінів постачання продукції споживачам.

Виробнича програма повинна формуватися з врахуванням ресурсів підприємства й одержання найкращих результатів, тобто бути оптимальною.

**Оптимальна виробнича програма** – це програма, яка відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за прийнятним критерієм.

Оптимізація виробничої програми проводиться з метою:

- 1) планування оптимальної структури номенклатури продукції;
- 2) визначення максимально можливого обсягу виробництва продукції та економічної межі нарощування виробництва.

Перша проблема може бути вирішена за допомогою економіко-математичних методів:

методів лінійного програмування, при якому вибирається критерій оптимізації та його математична форма – цільова функція, якою можуть бути: максимальний прибуток, максимальний обсяг виробництва, рівномірне завантаження устаткування, та приймаються наступні обмеження: повне завантаження кожної групи устаткування, трудомісткість програми, витрати матеріальних ресурсів;

метод “гілок і обмежень” відсіювання неефективних розробок плану;

більш простий та доступний метод оптимального формування виробничої програми за допомогою інтегральних показників, при якому формування плану продовжується до виконання встановленого критерію оптимальності.

Узагальнюючими плановими показниками є вартісні показники товарної, реалізованої, валової й чистої продукції.

Товарна продукція у загальному вигляді містить вартість продукції підприємства, що буде випущена у плановому періоді й підготовлена до реалізації.

До товарної продукції належать:

- готові вироби, запасні частини, напівфабрикати свого виробництва й продукція допоміжних цехів, що поставляється на сторону;
- роботи промислового характеру, що виконані на сторону й для непромислових господарств свого підприємства;
- капітальний ремонт і модернізація устаткування, виконані робітниками підприємства;
- тара, яка не враховується в оптову ціну виробу;
- роботи промислового характеру, пов’язані з освоєнням і впровадженням нової техніки;
- послуги капітального будівництва;
- монтажні роботи, виконані штатними працівниками;
- інша продукція.

Не включаються в товарну продукцію:

- послуги заводського транспорту;
- капітальний ремонт будинків і споруджень;
- роботи з усунення дефектів продукції, виявлені після поставки замовникові;
- вартість конструкційних робіт, виконаних на сторону;
- науково-дослідницькі та проектні роботи на сторону;
- відпускання на сторону купованої енергії;
- продукція непромислових господарств;
- реалізація відходів, товарно-матеріальних цінностей та інше.

Товарна продукція розраховується на основі плану виробництва у натуральному вираженні ( $N_{вир. j}$ ) за формулою

$$ТП = \sum_{j=1}^n N_{вир. j} \times Ц_j + П_{з.н} + P,$$

де ТП - обсяг товарної продукції;

$N_{вир. j}$  - обсяг виробництва  $j$ -го виду продукції;

$C_j$  - оптова ціна підприємства на одиницю  $j$  – го виду продукції;

$\Pi_{з.н}$  - вартість запчастин, напівфабрикатів власного виробництва, що реалізуються на сторону;

$P$  - вартість робіт і послуг на сторону;

$n$  – кількість найменувань продукції, що виготовляється на підприємстві.

Реалізована продукція – це товарна продукція, яка відвантажена споживачеві, за яку надійшли кошти на розрахунковий рахунок підприємства-постачальника або мають надійти в зазначений термін. Згідно з чинним законодавством реалізованою продукцією вважається продукція, що відвантажена замовникові незалежно від того, оплачена вона чи ні.

За складом товарна й реалізована продукція однакові. Кількісно товарна й реалізована продукція відрізняються на величину залишків нереалізованої продукції на початок і кінець планового періоду:

$$РП = ТП + (\Pi_{с.н} - \Pi_{с.к}) + (\Pi_{н.н} - \Pi_{н.к}),$$

де  $(\Pi_{с.н} - \Pi_{с.к})$  - запас готової продукції у грошовому вираженні на складі підприємства на початок і кінець планового періоду;

$(\Pi_{н.н} - \Pi_{н.к})$  - вартість продукції, відвантаженої замовникам, але не оплаченої, на початок і кінець планового періоду.

Валова продукція - вартість всієї промислової продукції незалежно від ступеня її готовності.

$$ВП = ТП + (НЗВ_{к} - НЗВ_{н}) + (O_{с.к} - O_{с.н}) + M_{зам},$$

де  $(НЗВ_{к} - НЗВ_{н})$  - залишки незавершеного виробництва у вартісному вираженні на кінець і початок планового періоду;

$(O_{с.к} - O_{с.н})$  - залишки спеціального технологічного оснащення у вартісному вираженні на кінець і початок планового періоду;

$M_{зам}$  - вартість сировини й матеріалів замовників.

Валова продукція розраховується замість показника товарної продукції, якщо виробі мають тривалі виробничі цикли.

При обчисленні валової продукції в масштабі галузі виникає так званий «повторний рахунок» (подвійний рахунок), бо проміжна продукція враховується як самостійно, так і в складі тієї продукції, до якої вона належить як складова частина.

Чиста продукція є найбільш об'єктивним показником, відображає наново створену на підприємстві вартість.

$$ЧП = ТП - (M + A),$$

де  $M$  – матеріальні витрати на виробництво продукції;

$A$  – амортизаційні відрахування основних фондів, перенесені на вартість товарної продукції.

Чиста продукція підприємства може бути також обчислена як сума основної і додаткової заробітної плати працівників підприємства та прибутку.

Чиста продукція формує суму національного доходу суспільства, що являє собою загальну суму чистого доходу, створену всіма галузями виробництва.

*Функції* різних показників обсягу виробництва:

*Реалізована продукція* відображає обсяг продукції, що надійшов у споживання; застосовується для розрахунку прибутку й аналізу виконання зобов'язань із постачання;

*Товарна (валова) продукція* відображає обсяг виготовленої продукції; застосовується для аналізу витрат на 1 гривню товарної продукції, динаміки й структури виробництва, матеріаломісткості продукції;

*Чиста продукція* відображає обсяги власних робіт, застосовується для розрахунку продуктивності праці, фондівіддачі.

Для характеристики обсягу виробництва заводу також використовують показники валового й внутрішньозаводського обороту.

*Валовий оборот (ВО)* – це обсяг валової продукції незалежно від того, де вона буде використана, у межах підприємства чи поза ним.

Валовий оборот охоплює:

- усі готові вироби;
- продукцію, виготовлену основними, допоміжними й обслуговуючими цехами заводу;
- взаємні послуги цехів;
- зміни залишків незавершеного виробництва.

*Внутрішньозаводський оборот (ВЗО)* – сума продукції й послуг, що використовуються в межах заводу. Внутрішньозаводський оборот дорівнює різниці між валовим оборотом і валовою продукцією:

$$ВЗО = ВО - ВП.$$

До складу внутрішньозаводського обороту належать:

- вартість напівфабрикатів власного виробництва, використаних для виробничих і господарських цілей підприємства;
- вартість витраченого інструменту й усіх видів енергії власного виготовлення;
- послуги заводського транспорту й ремонтних цехів.

*Чиста продукція* – це вартість створена на підприємстві. Чиста продукція може бути обчислена як сума основної та додаткової заробітної плати працівників підприємства з відрахуваннями на соціальні заходи і прибутку.

### 3.2. Планування чисельності персоналу

Персонал суб'єкта бізнесу є одним з найбільш важливих джерел формування конкурентних переваг, що визначає роль та важливість управління у визначеній функціональній сфері. Саме працівники суб'єкта бізнесу є носіями професійних якостей та характеристик (іноді унікальних), що формують базис для успішного функціонування бізнесу.



**Персонал** бізнес-суб'єкта представляє собою сукупність усіх працівників, що пов'язані з ним трудовими відносинами та виконують відповідні трудові функції. Персонал виступає одним із визначальних ресурсів, що обумовлює можливість здійснення бізнес-діяльності та створює передумови для реалізації бізнес-процесів. Відтак, від достатності та рівня кваліфікації сформованого персоналу істотно залежать результати діяльності суб'єкта бізнесу, рівень його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Тісно пов'язаними із поняттям «персонал» є такі дефініції, як «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та «кадри», які є відмінними поняттями.

**Трудові ресурси** – це частина населення, яка володіє відповідними здібностями та знаннями, за віковими та фізичними даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Іншими словами, трудові ресурси характеризують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу.

Іншим поняттям, що часто вживається поряд із персоналом суб'єкта бізнесу, є трудовий потенціал. **Трудовий потенціал** – це існуючі (реалізовані) та потенційні можливості працівників суб'єкта бізнесу брати участь у бізнес-процесах, що визначаються кваліфікаційними, освітніми, фізичними й іншими властивостями та характеристиками персоналу. Тобто трудовий потенціал визначає можливості персоналу до продуктивної діяльності, причому як реалізовані, так і нереалізовані. Фактично, трудовий потенціал є характеристикою участі у трудовій діяльності персоналу підприємства.

Найбільш пов'язаними поняттями є поняття «персонал» та «кадри». Досить часто ці два поняття ототожнюються, проте між ними існує відмінність. «Кадри» є більш вузьким поняттям, ніж «персонал». Якщо персонал включає сукупність усіх працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, то до категорії «кадри» варто відносити лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж необхідний для віднесення до кадрів вирішується в кожному випадку окремо), реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності підприємства і, що важливо, працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто працюють не на умовах часткової зайнятості). До вищеназваних ознак слід віднести і профільну освіту. У вигляді системи дані ознаки співробітників підприємства, які відносяться до категорії «кадри підприємства», представлені так:

- наявність середньої або вищої кваліфікації;
- наявність досвіду роботи на даному чи аналогічному за галузевою ознакою підприємстві;
- реальна участь співробітника у трудовій діяльності підприємства;
- робота на підприємстві на постійній основі;
- освіта, що відповідає виду діяльності.

Таким чином, узагальнюючи, можемо представити взаємозв'язок між досліджуваними поняттями наступним чином: трудові ресурси формують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу, з трудових ресурсів формується персонал – працівники, пов'язані трудовими відносинами. Кваліфікована частина персоналу визначає кадри

суб'єкта бізнесу, натомість здібності та можливості персоналу формують трудовий потенціал суб'єкта бізнесу.

Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій (рис.).

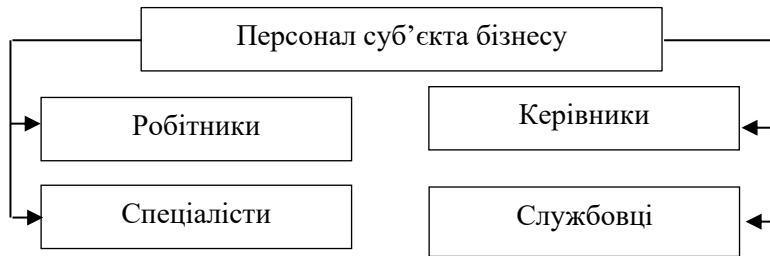


Рис. Категорії персоналу суб'єкта бізнесу

Категорії персоналу виділяються на основі виконуваних працівниками функцій.

**Робітники** – працівники суб'єкта бізнесу, що безпосередньо задіяні до створення благ – виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг. Робітники поділяються на основних – задіяних до основних виробничих процесів, та допоміжних – тих, що забезпечують допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси.

**Керівники** – це управлінці різних рівнів, які забезпечують реалізацію функцій управління та досягнення цілей розвитку суб'єкта бізнесу.

**Спеціалісти** або фахівці – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні, технологічні та інші роботи. Зазвичай, спеціалісти мають профільну освіту (наприклад, бухгалтери, конструктори, технологи, економісти, маркетологи тощо).

**Службовці** – це працівники, які забезпечують підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування (наприклад, діловоди, секретарі тощо).

Окремі науковці виділяють також дві додаткові категорії персоналу:

– **молодший обслуговуючий персонал** – особи, які зайняті обслуговуванням основного виробництва та інших господарських бізнес-процесів суб'єкта бізнесу;

– **стажери (учні)** – особи, які проходять навчання певним навичкам та професійним здібностям, зазвичай, прикріплені до досвідченого працівника.

Для управління та оцінки персоналу суб'єкта бізнесу використовують кількісні, якісні та структурні характеристики.

Базовою **кількісною характеристикою** є чисельність працівників, яка може визначатися як на певний момент часу (наприклад, на 1 січня), так і за певний період часу (наприклад, середньооблікова чисельність місячна або річна).

До **якісних характеристик** відносять наступні:

– професія – певний вид трудової діяльності, що передбачає наявність відповідного комплексу знань та практичних навичок;

– спеціальність – певна спеціалізація у рамках професії, що представляє собою більш вузький вид трудової діяльності;

– кваліфікація – ступінь оволодіння працівником відповідними знаннями та

уміннями, що визначається розрядами та категоріями.

**Структурні характеристики** персоналу визначають співвідношення між окремими групами та категоріями персоналу у загальній його чисельності. Найчастіше структуризація персоналу проводиться за наступними ознаками:

- стать;
- вік;
- рівень освіти (вища, неповна вища, професійно-технічна, повна середня, неповна середня);
- рівень кваліфікації (висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані);
- стаж роботи за спеціальністю та / або на даному суб'єкті бізнесу;
- сімейне становище тощо.

Крім визначених характеристик, персонал суб'єкта бізнесу може поділятися також на основний – задіяний в основній діяльності (іноді ще називають промислово-виробничий персонал), та неосновний – задіяний до невиробничої сфери суб'єкта бізнесу (наприклад, ідальні, гуртожитки тощо).

Роль персоналу у діяльності суб'єкта бізнесу визначається його багатогранністю з точки зору виконуваних функцій та завдань.

Визначення потреби у персоналі. Даний етап є одним з найважливіших, оскільки підсумком його є план щодо чисельності та рівня кваліфікації необхідних працівників. Визначення потреби у персоналі, у свою чергу, передбачає наступні заходи:

- дослідження технологічного процесу виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) з точки зору ідентифікації основних категорій виробничого персоналу та виявлення кваліфікаційних вимог;
- дослідження основних бізнес-процесів з метою визначення потреби в інших категоріях персоналу;
- визначення планових обсягів виробництва та реалізації для оцінки масштабів діяльності;
- планування чисельності працівників із застосуванням відповідних методів (нормативного, експертного, економетричного, екстраполяції тощо).

Основні методи планування чисельності персоналу включають наступні:

- економетричний – потреба в персоналі визначається на основі даних про прогнозний рівень попиту на продукцію / послуги суб'єкта бізнесу у наступному періоді;
- екстраполяція – передбачає перенесення існуючих тенденцій формування персоналу на майбутні періоди;
- метод експертних оцінок – ґрунтується на використанні думки експертів (найчастіше, керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі;
- метод трудових балансів – метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду робочого часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в межах планового періоду;
- нормативний метод – визначає планову чисельність персоналу на основі системи норм, встановлених на підприємстві;
- математично-економічні методи – передбачають застосування різних моделей

для потреб планування чисельності персоналу.

Суб'єкт бізнесу може використовувати й інші методи планування, проте визначені є найбільш поширеними у практиці.