

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>

УДК 005.331

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF STAFF IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Гринько Тетяна Валеріївна

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Гвініашвілі Тетяна Зурабівна

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>

Піпкіна Анастасія Євгеніївна

студентка,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2228-5276>

Grynko Tatyana, Hviniashvili Tetiana, Pipkina Anastasiia
Oles Honchar Dnipro National University

Стаття присвячена актуальним питанням визначення ролі персоналу у процесі управління розвитком підприємства. Сьогоднішні зміни в українській економіці призводять до модифікацій в операційних системах вітчизняних підприємств. Важливішою стає нова концепція управління персоналом, перехід від класичної стабільності до гнучкості для забезпечення довгострокової ефективної діяльності. Управління розвитком підприємства поєднує різні напрями його діяльності, насамперед: систему управління, стратегію управління персоналом, прогнозування та аналіз, облік та контроль, необхідні методи та моделі для забезпечення стійкого розвитку виробничо-господарської діяльності, а також реалізації цілей та завдань діяльності суб'єкта господарювання у конкретний момент часу. Затрати компанії на освіту та підвищення кваліфікації молодих та талановитих працівників є одним з найпотужніших стимулів підвищення ефективності праці персоналу, які обов'язково окупляться у майбутньому.

Ключові слова: персонал, кадри, розвиток, управління, ресурси, управління розвитком.

The article is devoted to topical issues of the role of personnel in the process of enterprise development management. It analyses the structure and average dynamics of employees of the enterprise. The financial results of the joint stock company for the last three years are given. Personnel of the enterprise is a set of employees of different professional and qualification groups employed at the enterprise and included in its accounting staff. The accounting staff includes all employees hired for work related to both its main and non-main activities. Labor resources (personnel) of the enterprise are the main resource of each enterprise, the quality and efficiency of which largely determine the results of the enterprise and its competitiveness. Labor resources set in motion the material elements of production, create a product, value and additional product in the form of profit. Today's changes in the Ukrainian economy lead to modifications in the operating systems of domestic enterprises. A new concept of personnel management, the transition from classical stability to flexibility to ensure long-term effective activity is becoming increasingly important. Enterprise development management combines various areas of its activity, first of all: management system, personnel management strategy, planning and analysis, accounting and control, necessary methods and models to ensure sustainable growth of production and economic activity. The company's expenditures on education and training of young, energetic and talented subordinates are one of the powerful incentives to improve the efficiency of staff, which pay off many times in the future. Very often, with the same production potential and resource capabilities, enterprises demonstrate radically different results of their activities. To avoid such situations, the management must be able to manage its own potential, that is, to be able to competently and effectively establish the mechanism of enterprise management. The guarantee of successful activity of the

institution under difficult economic and political conditions is the formation of an effective mechanism for managing its production potential and personnel policy, which will ensure a stable competitive position of the enterprise in the market.

Keywords: personnel, personnel, development, management, resources, development management.

Постановка проблеми. Актуальність ролі персоналу у процесі управління розвитком підприємства щодня набирає значимості. Персонал є одним з найважливіших елементів у формуванні механізму управління розвитком сучасного промислового підприємства, а також при розробці заходів щодо його удосконалення та забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти ролі персоналу у процесі управління розвитком підприємства знайшли відображення у працях багатьох закордонних та вітчизняних вчених: Апенько С. О., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Токмакова І. В., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінець В. В. та інших. Вони зробили значний внесок у розв'язанні окремих аспектів даної проблеми.

Формування цілей статті. Метою даної статті є розробка пропозицій з удосконалення системи управління персоналом, що сприятиме розвитку підприємства в сучасних економічних умовах функціонування.

Виклад основного матеріалу. Одним із найважливіших факторів управління розвитком будь-якого бізнесу є його співробітники. Це пояснюється тим, що ефективність діяльності підприємств залежить від їх забезпеченості професійними та кваліфікованими кадрами. У широкому сенсі під персоналом підприємства розуміються робітники, які працюють на підприємстві, пройшли певну професійну підготовку та мають практичний досвід діяльності [6].

В основу класифікації персоналу підприємства покладено принцип участі окремих груп у виробничому процесі, тобто характер роботи, яку виконують окремі категорії працівників.

На промисловому підприємстві виділяють групу промислово-виробничого персоналу та групу робітників, зайнятих на невикробничих роботах, які входять до складу промислового підприємства [8].

До складу промислово-виробничого персоналу входять такі працівники:

- займаються основними видами операцій виробництва продукції;
- обслуговуванням і допоміжними операціями, необхідними для нормального виробничого процесу;

– заводські лабораторії, науково-дослідні установи та відділи, що обслуговують виробничу діяльність підприємств;

– керівництво заводу, включаючи конструкторські бюро, розподільні станції та працівників відділу безпеки [5].

До складу промислово-виробничого персоналу підприємства не включаються працівники, зайняті в невикробничих приміщеннях підприємства: житлових будинках, аптеках, дошкільних установах, клубах, що перебувають на балансі промислових підприємств, тобто вся їх робота, не пов'язана з виробничою діяльністю [3].

Об'єктом аналізу в даній роботі виступає система управління персоналом підприємства ПрАТ «Славгородський арматурний завод». ПрАТ «Славгородський арматурний завод» спеціалізується на випуску арматури, що знаходить найширше застосування у різних галузях сучасної промисловості та виробництва. Сталеві клапани використовуються в конструкції холодильних установок, трубопроводах, якими транспортується аміак, природний газ, хладон, агресивні та слабоагресивні газоподібні середовища, вода і пара [9].

Структура персоналу підприємства визначається специфікою підприємства та технологією виробничого процесу. У структурі персоналу підприємства переважають робітники (близько 80%), керівники та спеціалісти становлять 12–15% [7].

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Славгородський арматурний завод» – 126 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 1 особа, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 2 особи. Фонд оплати праці складає 13185,7 тис. грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року – 96,2 відсотків [10].

Одним з основних показників, який характеризує виробничий потенціал підприємства є кількісний та якісний склад трудових ресурсів. У таблиці 1 відображено структуру та динаміку середньооблікової чисельності працівників [10].

Таблиця 1

**Структура та динаміка середньооблікової чисельності працівників
ПРАТ «Славгородський арматурний завод»**

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього	139	100,0	128	100,0	101	100,0
В т.ч.:						
адміністративний персонал	31	22,3	32	25,0	25	24,8
працівники збуту	1	0,7	1	0,8	1	1,0
робітники, всього	107	77,0	95	74,2	75	74,2
з них основні	48	44,9	39	41,1	32	42,7
допоміжні	59	55,1	56	58,9	43	57,3

За даними таблиці 1 робітники становлять 74–77% загальної чисельності, при цьому основні робітники становлять 41–45% загальної кількості вказаної категорії. За останні 3 роки середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилась на 38 осіб (28%). Зменшення чисельності працівників в 2020 році пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва, що пов'язане зі зменшенням попиту на продукцію в період пандемії. Для підвищення ефективності виробництва наприкінці 2020 року на підприємстві було проведено оптимізацію кадрів та відбулося скорочення працівників. Підвищення середньої заробітної плати по підприємству є наслідком підвищення соціальних стандартів на законодавчому рівні [10].

Аналіз фінансових результатів за аналізований період демонструє, що чистий дохід та собівартість реалізованої продукції у звітному періоді реагують на ситуацію, що склалася на підприємстві, а саме у 2020 році, у зв'язку зі зменшенням попиту на продукцію підприємства, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 8 498 тис. грн і склав лише 72%. При цьому зменшення собівартості реалізованої продукції склало 7 807 тис. грн і становило 69% показника попереднього року. Підвищення реалізації продукції у 2021 році не дозволило повністю відновити показники 2019 року, не дивлячись на те, що чистий дохід дещо перевищив показник 2019 року (137 тис. грн), собівартість реалізованої продукції зросла на 2 653 тис. грн [10].

Як результат, валовий прибуток у 2021 році став найменшим показником в аналізованому періоді (2021 рік – 2820 тис. грн, 2020 рік – 4 645 тис. грн, 2019 рік – 5 336 тис. грн).

Проведена оптимізація кадрових ресурсів адміністративного персоналу дозволила зменшити адміністративні витрати, але підвищення заробітної плати сповільнило це зменшення.

Підвищення ефективності роботи працівників задля покращення результатів господарської діяльності підприємства досягається завдяки:

- обов'язкового дотримання посадових інструкцій;
- автоматизованій системі обліку робочого часу;
- атестації співробітників;
- мотивування;
- системі заохочування дисциплінованих працівників (їх зарплата відповідає їхньому коефіцієнту корисної дії для підприємства);
- покарання для порушників трудової дисципліни [4].

Головною необхідністю для керівника є обізнаність у ключових подіях на підприємстві, інтересів, обставин і психологічного настрою кожного з підлеглих. Висока продуктивність не може бути досягнута без поваги до індивідуальності кожного робітника [2].

У свою чергу, для співробітників повинні бути розроблені такі способи стимулювання:

- запорука безпеки на робочому місці та його збереження;
- можливості кар'єрного розвитку на підприємстві;
- дохід працівника, тобто зарплата, прийнятна для працівника та виду виконуваних робіт;
- система винагород (винагороди, екскурсії, безкоштовний проїзд, пільги, знижки, подарунки) [12].

Ефективність функціонування підприємства залежить від «налаштування» та узгодженості всіх його підсистем. Повною мірою це стосується і системи управління персоналом підприємства. Прийнята в організації філософія роботи з «людським капіталом», виражається в оптимізації його структури, вартості, розвитку та визначає ті принципи, які мають бути покладені в основу побудови системи управління персоналом [11].

Будь-яке підприємство є динамічною системою, що перебуває у процесі постійного розвитку. І рівень стійкості цього розвитку залежить від гнучкості підприємства, його мобільності в управлінні своїми ресурсами. Співробітник як «елемент сукупного людського капіталу підприємства» повинен мати цілий набір характеристик, що дозволяють суб'єкту господарювання ефективно досягати своїх цілей. До таких характеристик на сучасному етапі можна віднести не лише традиційні якості робочої сили (кваліфікація, освіта, стаж роботи), а й нові вимоги сьогодення (інноваційні здібності, уміння працювати в команді, самолідерство тощо) [1].

Таким чином, на основі вищевикладеного можна говорити про наступні складові системи управління персоналом на підприємстві: прийняття рішень, контроль, облік, планування, аналіз та оцінка, коригування, стимулювання. Ці основні функції управління повинні виконуватись у системі управління персоналом незалежно від розмірів підприємства та його галузевої приналежності. До спеціальних функцій управління персоналом на підприємстві можна віднести: фор-

мування персоналу підприємства (зокрема вимог до персоналу); розвиток персоналу підприємства; оцінку персоналу підприємства; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; використання персоналу підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, система управління персоналом на підприємстві повинна бути спрямована на вирішення ряду завдань (рис. 1).

Отже, метою управління персоналом на підприємстві є реалізація цілей та завдань діяльності суб'єкта господарювання у кожний конкретний момент часу та формування умов для забезпечення ефективної діяльності підприємства у перспективі.

Висновки. Таким чином, в роботі обґрунтовано роль персоналу в забезпеченні ефективності управління розвитком підприємства, визначено мету управління персоналом та складові системи управління персоналом на підприємстві. Основні функції управління повинні виконуватись у системі управління персоналом незалежно від розмірів підприємства та його галузевої приналежності, а до спеціальних функцій управління персоналом на підприємстві можна віднести: формування персоналу підприємства (зокрема вимог до персоналу); розвиток персоналу підприємства; оцінку персоналу підприємства; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; використання персоналу підприємства.

Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Славгородський арматурний завод» у 2020–2021 роках дозволив визначити проблеми розвитку підприємства. Зниження

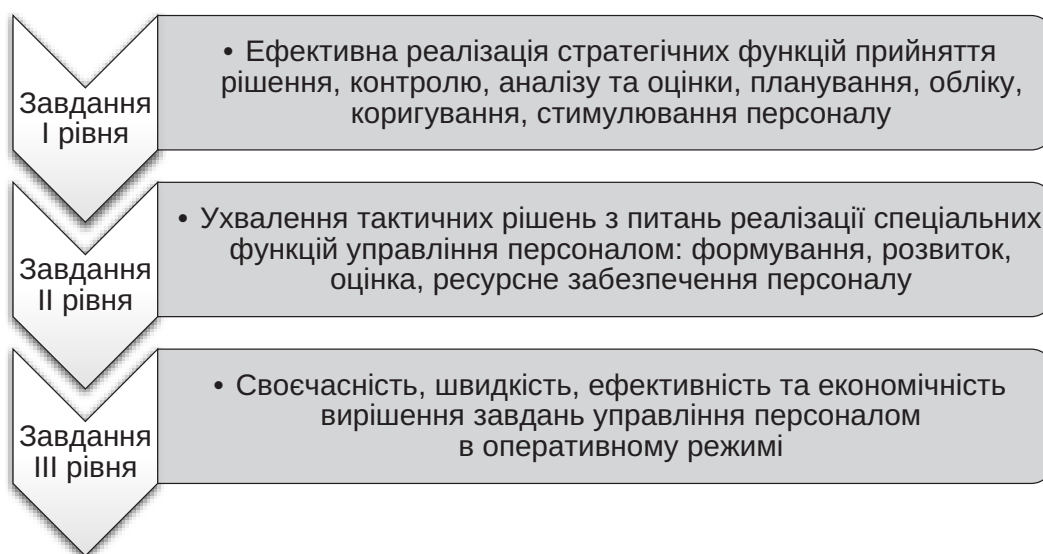


Рис. 1. Розподіл завдань системи управління персоналом підприємства

попиту на продукцію, а отже і зменшення обсягів виробництва під час пандемії, призвело до зниження ефективності виробництва та отримання збитків. Ефективність фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства, залежить від ефективності управління його персоналом, кожним елементом окремо

та системою в цілому. Тож, в роботі запропоновано заходи щодо оптимізації кадрових ресурсів адміністративного персоналу, що дозволить зменшити адміністративні витрати та способи стимулювання співробітників, що повинно буде покладено в основу системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hvinashvili T., Grynko T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття : Колективна монографія: за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2019. С. 174–203.
2. Бреус С. В., Кириленко І. В. Основні напрями підвищення ефективності процесу управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 183–187.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : колективна монографія: за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2022. С. 11–68.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63–68.
5. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 53–57.
6. Мінчак Н. Г. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 28(9). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280911>.
7. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>.
8. Олійник А. С., Вельбой М. Б., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 94–102.
9. Приватне акціонерне товариство «Промарматура». ПрАТ «Славгородський арматурний завод». URL: promarmatura.ua/slavgorodskiy-armaturniy-zavod.
10. Річний звіт емітента цінних паперів ПрАТ «Славгородський арматурний завод» за 2021 – початок 2022 року. URL: saz.emitinfo.com.
11. Ходирева О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2022. Вип. 1 (105). С. 34–39.
12. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*, 2019. № 12. С. 66–70.

REFERENCES:

1. Hvinashvili T., Grynko T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. Upravlinnia rozvytkom sub'iektiv pidpriemnytstva v umovakh vyklykiv XXI stolittia: Kolektyvna monohrafiia: za zah. red. T. V. Hryn'ko. Dnipro: Bila K.O. S. 174–203.
2. Breus S. V., Kyrylenko I. V. (2018) Osnovni napriamy pidvyschennia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom orhanizatsii [The main directions of improving the efficiency of the personnel management process of the organization]. *Infrastruktura rynku*, vol. 25, pp. 183–187. (in Ukrainian)
3. Hryn'ko T. V., Hvinashvili T. Z. (2022) Upravlinnia personalom ta intelektual'nymy resursamy iak instrument stratehichnoho rozvytku sub'iektiv pidpriemnytstva [Human and intellectual resources management as a tool for strategic development of business entities. Organizational and economic aspects of business structures development in Ukraine and in the world]. *Orhanizatsijno-ekonomichni aspekty rozvytku pidpriemnyts'kykh struktur v Ukraini ta sviti: kolektyvna monohrafiia: za zah. red. T. V. Hryn'ko*. Dnipro: Bila K. O. P. 11–68. (in Ukrainian)
4. Hryn'ko T. V., Hvinashvili T. Z., Shynkarenko A. V. (2021) Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu motyvatsii ta stymuliuвання personalu pidpriemnyts'kykh struktur [Features of the formation of the mechanism of motivation and stimulation of personnel of entrepreneurial structures]. *Ekonomichnyj prostir*, vol. 174, pp. 63–68. (in Ukrainian)
5. Denysenko M. P., Tereschuk L. V. (2017) Upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Personnel management at the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 53–57. (in Ukrainian)

6. Minchak N. H. (2018) Shliakhy formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia rozvytkom ta vykorystannia personalu pidpriemstva [Ways of forming an effective system of management of development and use of enterprise personnel]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 28(9), pp. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280911>. (in Ukrainian)
7. Morozov O. F., Honchar V. O. (2017) Systema upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva [System of enterprise personnel development management]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.etsonomy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=5372> (in Ukrainian)
8. Olijnyk A. S., Vel'boj M. B., Luk'ianovets' N. M. (2021) Rol' personalu ta vyrobnychkykh vytrat pry efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom [The role of personnel and production costs in the effective management of the enterprise]. *Ahrosvit*, vol. 7–8, pp. 94–102. (in Ukrainian)
9. Pryvatne aktsionerne tovarystvo «Promarmatura». PrAT «Slavhorods'kyj armaturnyj zavod» [Private joint-stock company «Promarmatura». PJSC «Slavgorod Armature Plant»]. Available at: promarmatura.ua/slavgorods-kiy-armaturnuy-zavod/
10. Rіchnyj zvit emitenta tsinnykh paperiv PrAT «Slavhorods'kyj armaturnyj zavod» za 2021 – pochatok 2022 roku [Annual report of the issuer of securities PJSC "Slavgorod Armature Plant" for 2021 – beginning of 2022]. Available at: saz.emitinfo.tsom/
11. Khodyrieva O. O. (2022) Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva na osnovi systemnoho pidkhodu [Formation of a mechanism for managing the development of an industrial enterprise based on a systematic approach]. *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (105), pp. 34–39. (in Ukrainian)
12. Shamans'ka O. I. (2019) Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Strategic management of enterprise personnel in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 66–70. (in Ukrainian)