

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 12, 2019 | 27.12.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.69)

УДК 331.101.68

*Г. В. Осовська,*  
кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління та адміністрування Житомирського інституту МАУП  
ORCID: 0000-0001-8919-227X

*Т. В. Семенюк,*  
кандидат педагогічних наук, доктор наук в галузі соціології,  
директор Житомирського інституту МАУП  
ORCID: 0000-0002-9908-3162

*О. А. Осовський,*  
к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанної справи,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: 0000-0003-0458-7454

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*G. V. Osovska*  
PhD in Economics, Professor, Head of Management and Administration Department,  
Zhytomyr Institute of Interregional Academy of Personnel Management

*T. V. Semeniuk*  
Candidate of Pedagogical Sciences, Doctor of Science in Sociology,  
Director of Zhytomyr Institute of Interregional Academy of Personnel Management

*O. A. Osovsky*  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business State University "Zhytomyr Polytechnic"

### **PROBLEMS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT**

Стаття присвячена одній із проблем існування підприємства – управління персоналом. Розкрито сутність управління персоналом підприємства. Дослідження проведені за матеріалами ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство». В статті дана характеристика персоналу, проаналізовано стан системи управління персоналом та її взаємозв'язок із діловою активністю лісового господарства. Сформовано основні проблемні аспекти з питань управління персоналом. Сьогодні основними проблемами управління персоналом є підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності роботи працівників. Розглянуто значення ефективного управління персоналом в економічному розвитку лісового господарства, тобто, щоб господарство працювало результативніше потрібно вдосконалити систему управління персоналом. В сучасних умовах функціонування лісових господарств відбувається істотна заміна функції управління персоналом. На сьогодні персонал є основним ресурсом господарства, на якому базується економічний успіх. Тому персоналом потрібно вміти управляти, створювати необхідні умови для його розвитку.

*The article is devoted to one of the problems of the enterprise existence namely the personnel management. The essence of the enterprise personnel management is revealed. The studies were conducted on the basis of the state-owned enterprise 'Ovruch Specialized Forestry'. The article describes the staff, analyzes the state of the personnel management system and its relationship with the forestry business activity. The main problematic aspects of the personnel management have been formed. Today, the main problems of the personnel management are the selection, formation of the personnel with modern economic thinking, ensuring the effectiveness of employees. The importance of the effective personnel management in the economic development of the forestry is considered. In order to make the economy work more efficiently it is necessary to improve the personnel management system. Under the modern conditions of functioning of the forestry there is a significant replacement of the function of personnel management. Today the personnel is the main resource of the economy on which the economic success is based. Therefore, it is necessary to be able to manage the personnel and to create necessary conditions for the development.*

*The personnel management system implements its functions by means of related and concerted methods, and tools of the enterprise personnel management. They are intended to organize and direct the activities of the personnel to achieve the goal.*

*In the entity investigated, qualification cards focused on the candidate's technical characteristics are used in the selection process. To assess a candidate's potential it is recommended to use a competency map. The last is a description of the candidate's personal characteristics, his/her ability to perform certain functions. The effective management of human resources will increase the level of development and management of forestry entities.*

**Ключові слова:** управління; управління персоналом; господарство; ефективне виробництво; система; персонал; виробництво; ділова активність.

**Key words:** management; personnel management; economy; efficient production; system; personnel; production; business activity.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови діяльності лісових господарств вимагають створення ефективної системи управління персоналом підприємства, розвитку його кадрового потенціалу. Недостатньо високий рівень професійної підготовки частини персоналу лісових господарств ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог. Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться в розпорядженні господарства. Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, що з усіх ресурсів головний ресурс господарства – це люди. Персонал підприємства – найбільш складний об'єкт управління в господарстві, тому що він має здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до нього виписуються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливим до управлінського впливу. Тому найважливішою складовою системи управління є люди з їх рівнем освіти, досвідом і майстерністю. В ринковій економіці в управлінні персоналом люди розглядаються як надбання організації, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Система управління персоналом необхідна для працюючих суб'єктів господарської діяльності. Діяльність з управління персоналом робить його об'єктом підвищеної уваги з боку учених. Цим питанням присвячено праці Балабанової Л. В., Болтака О. Л., Виноградського М. Д., Годящева М. О., Грішної О. А., Данюка В. М., Дмитренко Г. А., Дрогомирецької М. І., Крушельницької О. В., Мурашка М. А., Погорелова Т. О., Савельєва В. С., Сардак О. В. та ін. Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом лісових господарств ще не має системного характеру. Водночас проблема організації ефективного управління персоналом лісових господарств залишається невирішеною і потребує продовження системних поглиблених досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей управління персоналом на ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство», його ефективності та вплив на організаційно-економічний механізм для забезпечення ділової активності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Управління персоналом – це складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Йому властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення.

Поняття "управління персоналом підприємства" охоплює всю сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональне формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.) [1].

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Головна її мета – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний та професійний розвиток.

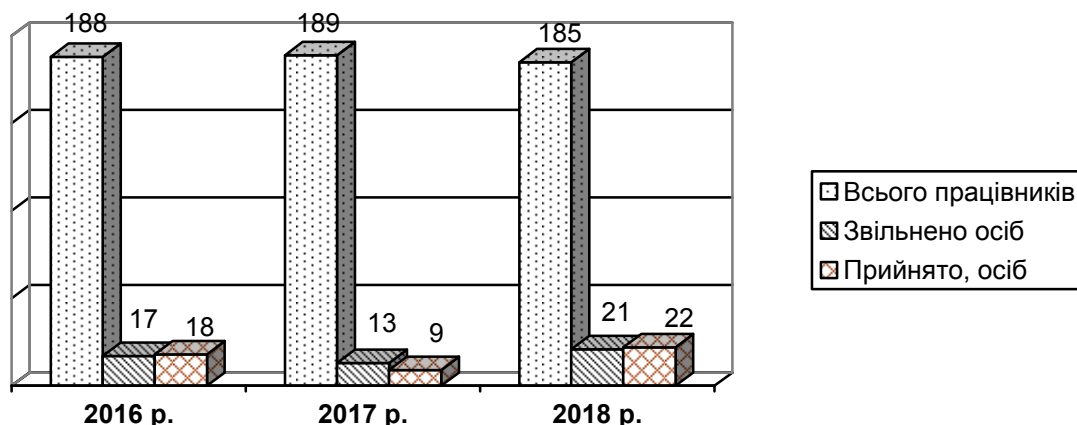
Система управління персоналом реалізує функції управління персоналом за допомогою сукупності пов'язаних, погоджених методів і засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядковувати, організувати й направляти діяльність персоналу для досягнення мети.

Завдання управління персоналом в будь-якій організації полягає в діяльності, яка служить гарантією того, що організація буде жити і розвиватись. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати широкий спектр питань адаптації працівника до зовнішніх умов та враховувати особистісний фактор при побудові системи управління персоналом.

Реалізація трудового потенціалу персоналу безпосередньо впливає на кадрову активність підприємства, прояви якої можна простежити через кількісно-якісний склад працівників, їх плинність; високий рівень інтелектуального потенціалу; збільшення продуктивності праці. Персонал ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» спроможний забезпечити усі необхідні виробничі та управлінські функції при здійсненні господарської діяльності. Тому, кількісний та якісний склад персоналу, ефективність його використання мають безпосередній вплив на рівень ефективності господарської діяльності. В 2018 році в ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» працювало 185 осіб, з них: керівники – 22 особи (11,9%), професіонали – 16 осіб (8,6%), фахівці – 36 осіб (19,5%), робітники – 111 осіб (60,0%). В лісгоспі працює біля 16 % жінок.

У 2018 році на роботу в лісгосп було прийнято 22 особи, що на 4 особи більше, ніж у 2016 році та на 13 осіб більше, ніж у 2017 році (рис.1).

Приблизно така ж кількість осіб була звільнена. Ці зміни мало вплинули на рівень загального обороту робочої сили. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників за ці роки становить: 2016 р. – 0,94, 2017 р. – 1,44, 2018 р. – 0,95. Коефіцієнт плинності у 2018 р. становить 11,4%.



**Рис. 1. Плинність персоналу ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»**

*Джерело: Звіт про чисельність, склад і рух працівників за 2016-2018 рр.*

Склад та структуру персоналу за освітою в ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» наведено у таблиці 1.

**Таблиця 1.**

**Склад та структура персоналу ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» за освітою**

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2016 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	у %
Всього працівників	188	100,0	189	100,0	185	100,0	-3	98,4
Керівники	22	11,7	22	11,6	22	11,9	-	-
в т.ч. з вищою освітою	18	81,8	16	72,7	17	77,3	-1	94,4
мають вищу освіту за фахом	12	54,5	14	18,4	16	72,7	4	133,3
з середньою спеціальною освітою	4	18,2	4	5,3	4	18,2	-	-
Спеціалісти	53	28,2	53	28,0	51	27,6	-2	96,2
в т.ч. з вищою освітою	26	49,1	30	56,6	30	58,8	4	115,4

середньою спеціальною	27	50,9	23	543,4	21	41,2	-6	77,8
Робітники	113	60,1	114	60,3	112	60,5	-1	99,1
в т.ч. з вищою освітою	8	7,1	7	6,1	9	8,0	1	112,5
з середньою спеціальною освітою	13	11,5	19	16,7	17	15,2	4	130,8
з середньою	54	47,8	53	46,5	38	33,9	-16	70,4

Джерело: Звіт про чисельність, склад і рух працівників за 2016-2018 рр.

Як видно з приведених даних, у господарстві серед всього персоналу тільки 30,3 % працівників має вищу освіту, що на 2,6 % більше ніж у 2016 р. Зрозуміло, що найбільш кваліфіковані є керівники, серед яких 77,3 % з вищою освітою, а за фахом – 72,7 %.

Серед всього персоналу тільки 30,3 % працівників має вищу освіту, що на 2,6 % більше ніж у 2016 р. Зрозуміло, що найбільш кваліфіковані є керівники, серед яких 77,3 % з вищою освітою, а за фахом – 72,7 %. Серед категорії спеціалістів – з вищою освітою тільки 58,8%. Це на 15,4 % більше ніж у 2016 р. Позитивним є те, що серед категорії робітників 8% мають вищу освіту і 15,2% – середню спеціальну. Ці дані позитивно характеризують якість персоналу. Тобто персонал підприємства є в основному кваліфікованим. Враховуючи те, що частка працівників з неповною та повною вищою освітою в складі персоналу має тенденцію до зростання, то це важливий захід з підвищення кваліфікаційного рівня керівників та спеціалістів.

Віковий склад персоналу ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» показаний на рис. 2.

Найбільшу кількість складають працівники у віці 36-55 років та працівники у віці до 35 років. Керівники, професіонали і фахівці у віці до 35 років складають біля 42 %, а у віці 36-55 років – 51,4%. В такому віці працівники працюють найбільш ефективно, мають найвищу продуктивність праці. Серед керівників 36,4% мають вік до 35 років, а 54,5 % у віці 36-55 років і тільки лише 2 керівники у віці 56-65 років. Серед спеціалістів 58,8% мають вік 36-55 років.

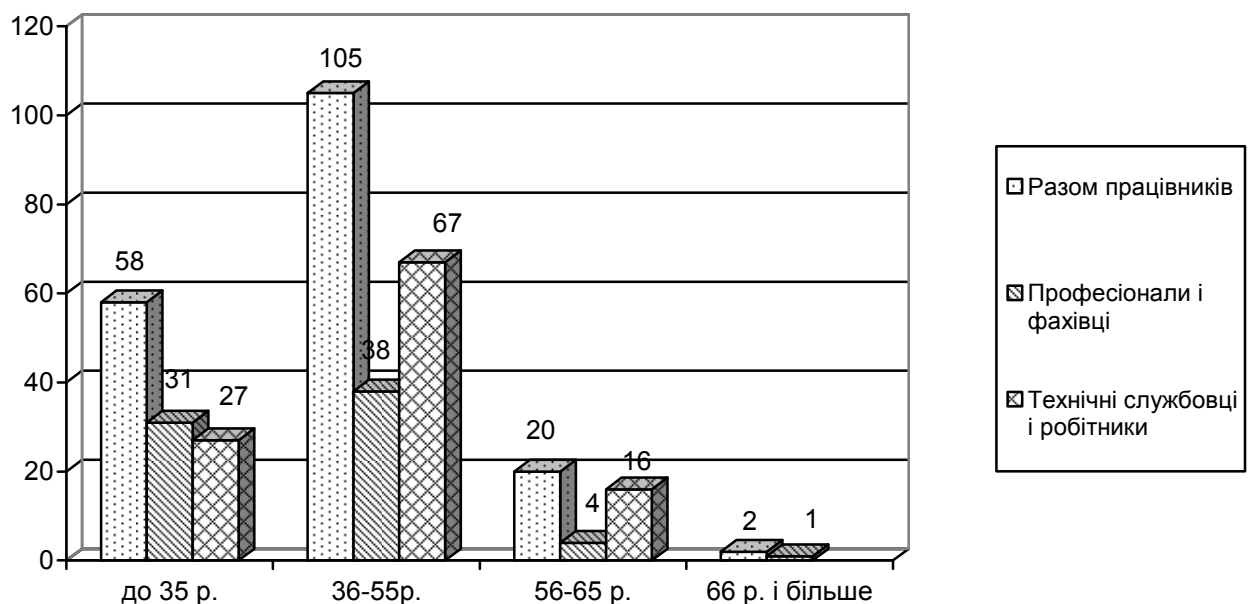
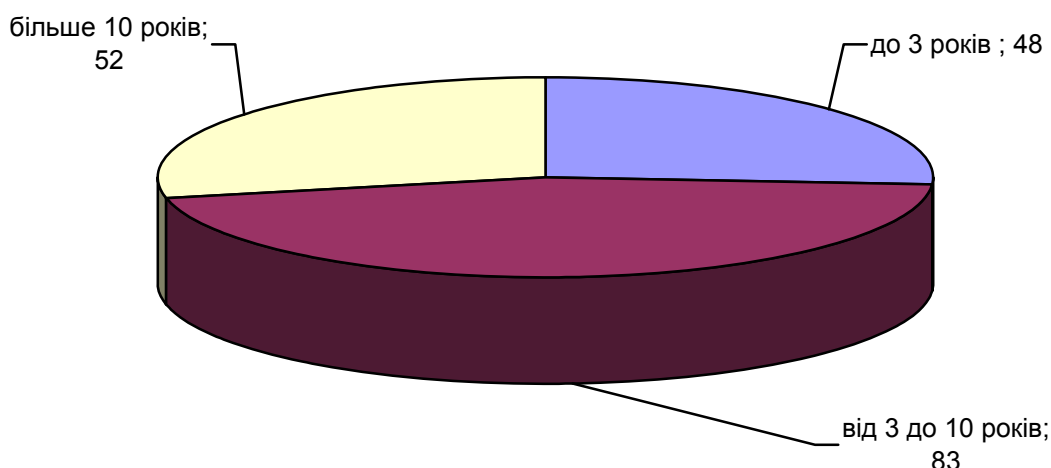


Рис. 2. Віковий склад персоналу ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство», 2018 р.

Джерело: Звіт про чисельність, склад і рух працівників за 2016-2018 рр.

Стаж роботи працівників на посаді має велике значення. В ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» лише 25,9% всіх працівників мають стаж роботи до 3 років (рис. 3).



**Рис. 3. Стаж роботи працівників на посаді, 2018 р.**

*Джерело: Звіт про чисельність, склад і рух працівників за 2016-2018 рр.*

Майже половина працівників (46%) працює від 3 до 10 років.

Важливе значення для закріплення кадрів відіграє мотивація. Матеріальному стимулюванню лісгосп надає важливого значення. А тут значну роль відіграє оплата праці (табл. 2).

**Таблиця 2.**

**Динаміка фонду оплати праці в ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. в % до 2016 р.
Середньооблікова чисельність працівників, чол..	188	189	185	98,4
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	18971	24125	28463	150,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн..	4088	5141	6109	149,4
Заробітна плата 1 штатного працівника, тис. грн..	100,4	130,4	153,8	153,2
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн	8364,6	10867,1	12821,2	153,3

*Джерело: звітні дані підприємства за 2016-2018 р.*

Аналіз даних свідчить, що фонд оплати праці усіх працівників у 2018 році становив 28463 тис. грн., що на 9492 тис. грн. (50 %) більше, ніж у 2016 році. Відрахування на соціальні заходи збільшилися на 49,4%.

Позитивним є те, що заробітна плата 1 штатного працівника зросла на 53,2 %. Основними причинами зростання фонду оплати праці у ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» є: збільшення рівня мінімальної заробітної плати й відповідний перерахунок посадових окладів, премій, нарахувань тощо, а також внаслідок збільшення додаткових виплат та частки премій у складі додаткового фонду оплати праці, що передбачено колективним договором, який діє на підприємстві. Продуктивність праці є відображенням того, наскільки ефективним є розвиток персоналу і чи здатна існуюча система управління персоналом та господарством може гарантувати ефективний результат виконаної роботи. В табл. 3 представлені показники продуктивності праці персоналу ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство».

**Таблиця 3.**  
**Аналіз показників продуктивності праці ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. в % до 2016 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	57882	62295	77728	134,3
Середньооблікова кількість працівників, осіб	188	189	185	98,4
З них робітників, осіб	113	113	111	98,2
Середньорічний виробіток, тис. грн.:				
а) одного працівника;	307,9	329,6	420,2	136,5
б) одного робітника	512,2	551,3	700,3	136,7

*Джерело: Звітні дані підприємства за 2016-2018 рр.*

Рівень продуктивності праці має тенденцію до збільшення (на 34,3 %), що свідчить про ефективність роботи персоналу. Це говорить про те, що працівники задоволені роботою, своїм розвитком, а це позитивно відбивається на зростанні виробітку. Також, збільшення продуктивності праці спричинено збільшенням кількості виконаних робіт.

Висока кадрова активність, здобута через реалізацію працівниками свого трудового потенціалу, знаходиться у прямому взаємозв'язку з діловою активністю та ефективністю підприємства. Розмір і характер прибутків (збитків) за кожний період діяльності підприємства є найважливішими підсумковими показниками його роботи. (табл. 4).

**Таблиця 4.**  
**Показники господарської діяльності ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»**

Показники	2016р.	2017р.	2018 р.	2017р. в % до 2015рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57872	62295	77728	134,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	45246	48116	59570	131,7
Валовий прибуток	12626	14179	18158	143,8
Інші операційні доходи	5332	4027	3822	71,7
Адміністративні витрати	5517	6940	6781	122,9
Витрати на збут	3284	5329	7282	В 2,2 р.
Інші операційні витрати	6195	4993	6478	104,6
Фінансові результати від операційної діяльності	2962	944	1439	48,6
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	3292	1089	1512	45,9
Чистий прибуток	2699	893	1240	45,9

*Джерело: річна звітність підприємства за 2016-2018 рр.*

На підприємстві збільшується чистий дохід від реалізації продукції на 34,3%, собівартість реалізованої продукції – на 31,7%, а валовий прибуток – на 43,8 %.

Негативним є зменшення інших операційних доходів на 28,3%. Зростають також адміністративні витрати на 22,9 %, а витрати на збут зросли вдвічі. Фінансові результати від операційної діяльності, чистий прибуток підприємства у 2018р. порівняно з 2016 р. знизився на 54,1%.

Дисбаланс між застарілою практикою управління кадрами і новими, більш жорсткими вимогами ділового середовища, вимагає змін в управлінні підбором персоналу ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство». Необхідність якісного підбору персоналу сьогодні абсолютно очевидна. Фахівці з підбору кадрів займаються пошуками найбільш досконалих методів відбору, щоб звести до мінімуму помилки при наймі співробітників.

На практиці у фахівців з персоналу ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» немає можливості використовувати професійні тести при оцінці та відборі персоналу. Розшифровувати результати при цьому повинен фахівець-психолог, який є далеко не в кожному підприємстві. Важливо, що в кожному конкретному випадку виходить зовсім різний портрет «ідеального кандидата» за компетентностями і за особистісними якостями. Найчастіше необхідно розглядати оцінюваного з точки зору його психологічної сумісності з майбутнім керівником, і це має вирішальне значення. Перед кожною співбесідою слід визначити,

які особистісні якості повинні бути притаманні кандидату, а які протипоказані на цьому робочому місці й у взаємодії з цим керівником.

Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь. Тому, для розв'язання цього недоліку, ми пропонуємо працівникам відділу кадрів ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» використовувати у своїй професійній діяльності карту компетенцій, яка представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, це уміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо. Дана система дозволить підвищити, як ефективність праці персоналу, так і ефективність діяльності усього підприємства.

В лісгоспі водночас повинні бути створені: сприятливі умови для самовдосконалення, підвищення кваліфікаційного рівня працівників на постійній основі; умови для ефективної співпраці колективів всередині лісгоспу на основі свободи творчих пошуків та перетворень, професійного вдосконалення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективне управління персоналом дасть змогу підвищити рівень розвитку та управління лісових господарств. В подальшому доцільно пов'язати рівень розвитку, якість, управління персоналом з операційною та соціально-економічною ефективністю діяльності лісгоспу за допомогою конкретних показників. Пропонується змінити сучасні умови діяльності працівників, а також систему управління персоналом на засадах професіоналізму.

### Список літератури.

1. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна". – Режим доступу: [http://nauka.zi\\_net.info/9/boltak.php](http://nauka.zi_net.info/9/boltak.php)

2. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту / Я.П. Дубініна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html).

3. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу / М. П. Калиниченко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1 (1). – С. 146–151.

4. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 123–126.

5. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>.

6. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 82–85.

7. Серіков А. В. Управління персоналом підприємства: синергетичні аспекти / А. В. Серіков, І. А. Кабанець // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 102–112.

### References.

1. Boltak, O. L. *Shliakhy vdoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom* [Ways to improve the enterprise management system], *Vidkryti mizhnarodnyi universytet rozvytku liudyny "Ukraina"*, available at: [http://nauka.zi\\_net.info/9/boltak.php](http://nauka.zi_net.info/9/boltak.php)

2. Dubinina, Ya.P. *Osnovy kadrovoho menedzhmentu* [Fundamentals of personnel management], [Online], available at: [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html).

3. Kalynychenko, M. P. (2013), "Personnel management of industrial enterprise on the basis of marketing", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, vol. 18, issue. 1 (1), pp. 146–151.

4. Karminska-Bielobrova, M. V. (2013), *Suchasna stratehiia upravlinnia personalom na pidpriemstvi v umovakh rynkovoї ekonomiky* [Modern strategy of personnel management at the enterprise in a market economy] *Derzhava ta rehiony. Ser. : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, pp. 123–126.

5. Kokhan, S.O. "Control as one of the main functions of the personnel management system", [Online], available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>.

6. Lutai, L. A. and Shpandaruk, V. O. (2013), "Investigation of the effectiveness of personnel management system at enterprises", *Ekonomika rozvytku*, vol. 3, pp. 82–85.

7. Sierikov, A. V. and Kabanets, I. A. (2013), "Enterprise personnel management: synergetic aspects", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ser. : Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 102–112.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2019 р.