

УДК: 005.95:005.93:005.336.1

Романець І. В.  
Маркова С. В.  
Головань О. О.

Запорізький національний університет

## УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено питання формування та управління ефективною структурою персоналу на прикладі промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ». Окреслено перелік основних категорій персоналу вітчизняного підприємства в сучасних умовах ринку. Виділено та охарактеризовано головні категорії класифікації персоналу щодо створення ефективної роботи команди на підприємстві.

**Ключові слова:** команда, персонал, структура, заохочення, ефективність, продуктивність, HR-служба.

**Постановка проблеми.** У мінливих умовах функціонування вітчизняних підприємств зростає нагальна потреба у формуванні засобів та інструментів управління або маніпулювання внутрішнім середовищем підприємства. Така гостра необхідність створює потребу у виокремленні головного елемента внутрішнього середовища компанії, активізація якого створить передумови для можливостей вирішення різних проблем, пов'язаних із зовнішнім середовищем (гостра конкуренція, низький попит споживачів та ін.). Як стверджує топ-менеджмент вітчизняних промислових підприємств, дієвий ключ до оволодіння мистецтвом створення ефективної роботи компанії, тобто до забезпечення стабільного та продуктивного розвитку підприємства, полягає у використанні персоналу, створенні якісних умов праці. Висока організація

та задоволеність працею, розуміння власного внеску у загальну роботу призводять до підвищення продуктивності та прибутковості компанії, а отже, формуються чинники існування ефективної команди підприємства в довгостроковому періоді.

Проте в реальному житті все ще існує значний розрив між бажанням працівника та відповідністю рівня його можливостей згідно з кількісно-якісними умовами функціонування більшості компаній. Отже, постає проблема формування оптимальної структури персоналу, визначення якісно-кількісних характеристик, які впливають на створення ефективної команди на промислових підприємствах в умовах постійної зміни структури економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** І. Баланюк [1], С. Беляєва, М. Виноградський, О. Крушельницька, М. Новікова [3], В. Петюх,

Л. Швайка, В. Шканова, А. Череп та багато інших вітчизняних та зарубіжних фахівців активно досліджували питання та актуальні проблеми класифікації персоналу. Проте більшість науковців виділяє типові класифікаційні ознаки персоналу підприємства (відношення до виробничого процесу, за рівнем освіти, за статтю, за стажем роботи, за характером виконуваних функцій, за типом виконуваної роботи).

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Не виникає сумніву, що зазначені класифікаційні параметри є важливими, але в управлінських цілях часто виникає необхідність наведення більш детальної і глибокої класифікації для прийняття актуальних рішень, особливо для промислових підприємств, із визначенням класифікаційного значення характеристик персоналу щодо формування та підтримки наявних умов існування команд співробітників на підприємстві.

**Мета статті** полягає у формуванні оптимальної структури персоналу, визначенні якісно-кількісних характеристик, які істотно впливають на створення ефективної команди на промислових підприємствах в умовах постійної зміни структури економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ПАТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, що випускає широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство забезпечує повний цикл створення і супроводу сучасних конкурентоспроможних авіаційних двигунів – від їх розроблення, виробництва й випробування до підтримки експлуатації протягом усього життєвого циклу, включаючи всі види відновлювальних ремонтів.

Авіаційне будівництво – не єдина сфера діяльності ПАТ «Мотор Січ». Розвинена виробнича база дає змогу випускати високоякісні промислові установки наземного застосування – промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції та газоперекачувальні агрегати з цими приводами.

ПАТ «Мотор Січ» – підприємство машинобудівного сектору економіки, основною метою діяльності якого є задоволення потреб споживачів у продукції авіабудування, товарах широкого вжитку, послугах науково-технічного, побутового та іншого характеру для одержання прибутку. Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» на початок 2018 р. зосереджена на підтримці тісних зв'язків з іноземними контрагентами – споживачами продукції підприємства з таких країн, як Білорусь, Китай, ОАЕ, М'янма [4].

Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» (табл. 4) свідчить, що

обсяги реалізованої продукції зросли у 2017 р. на 4 604 222 тис. грн. порівняно з 2016 р. та на 1 319 774 тис. грн. – із 2015 р. Основним джерелом надходження коштів у 2017 р. традиційно було виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний і середній ремонт, післяпродажне обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги з експлуатації [4].

Підприємство нині переживає процеси внутрішнього реформування, свідченням цієї ситуації є кількісні зміни обсягу трудового складу на ПАТ «Мотор Січ». Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2017 р. становила 23 840 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників – 619. Фонд оплати праці за 2017 р. дорівнює 2 327 215,9 тис. грн., збільшення якого порівняно з минулим роком становило 28% [5]. Слід відзначити, що скорочення штатної кількості робітників на підприємстві в останні роки не вплинуло на позитивні фінансові результати в негативному ключі, що доводить існування налагодженої структури персоналу, а саме ефективно працюючої команди співробітників ПАТ «Мотор Січ». Діяльність таких команд дає можливість промисловим підприємствам функціонувати, отримувати позитивний економічний результат, навіть збільшувати його, враховуючи, складні сучасні економіко-політичні умови.

Формування ефективно працюючої команди завжди складний та довгий шлях, саме менеджери HR-служби (на ПАТ «Мотор Січ» – відділ кадрів) відіграють визначальну роль у створенні умов для довгострокової роботи людей, що формують команду співробітників підприємства.

Так, уся робота з управління персоналом підприємства «Мотор Січ» зосереджена та управляється відділом кадрів, на який покладено безліч функцій, що зазначені на рис. 1.

Згідно з рис. 1, негативні наслідки економічної нестабільності мають постійний вплив на розвиток і функціонування діяльності промислового підприємства та роботу його команд співробітників, але якщо коло «людей компанії» розуміють та впроваджують у життя головну мету підприємства, негативний вплив буде мінімальний та такий, що можна подолати.

Експерти наголошують, що ефективне формування та управління роботою команд неможливе без адекватної інформації, тому відділ кадрів регулярно намагається збирати дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу компаній, ПАТ «Мотор

Таблиця 1

Економічні показники діяльності ПАТ «Мотор Січ» у 2015–2017 рр., тис. грн.

№	Показник	Код рядка	Значення			Абс. відхилення
			01.01.16	01.01.17	01.01.18	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 830 655	10 546 207	15 150 429	+4 604 222
2.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 082 581	-709 587	-1 193 749	-484 162
3.	Собівартість реалізованої продукції	2050	6 687 998	4 217 243	4 907 340	690 097
6.	Собівартість, % до виручки		44,84	37,47	30,03	
7.	Валовий: прибуток	2090	8 462 431	6 328 964	8 923 315	2 594 351
8.	Інші витрати	055	1 678 730	688 000	962 000	274 000
9.	Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 104 174	1 964 443	3 329 650	+1 365 207

Джерело: розраховано на основі [5]

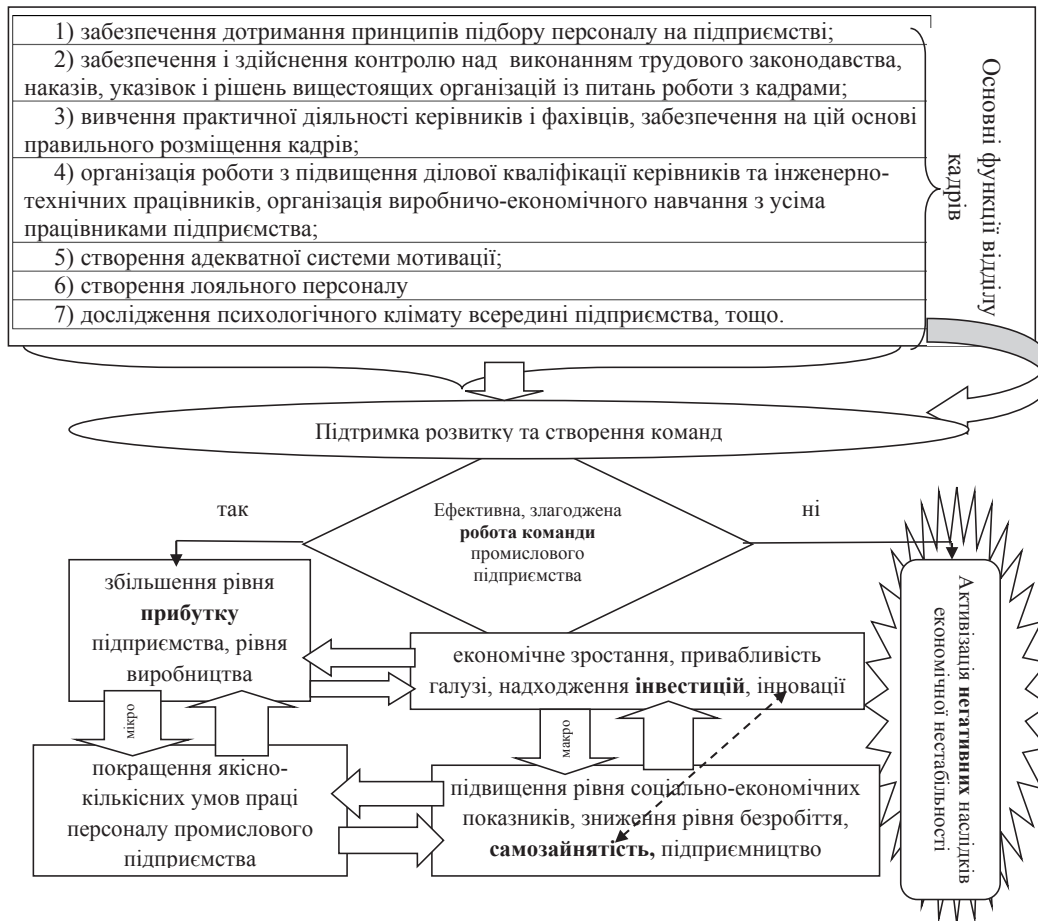


Рис. 1. Алгоритм необхідності розвитку та підтримки командобудування на промисловому підприємстві

Січ» зокрема, та проводити їх детальний аналіз. Для максимального розуміння стратегії розвитку діяльності компанії керівництву потрібно мати деталізований опис структури та характеристик співробітників, що зможуть сформувати високодієву роботу команд (рис. 2)

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [6]. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал промислового підприємства, ПАТ «Мотор Січ» зокрема, поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти,

службовці, робітники. Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи [7].

Отже, більшість зазначених класифікаційних ознак структури персоналу для промислового підприємства не має негативного впливу на формування умов для створення сприятливого середовища роботи різних команд. Отже, табл. 2 підтверджує, що процес командобудування – це кропітка робота людей компанії, HR-служби щодо створення передумов для підбору кадрів із

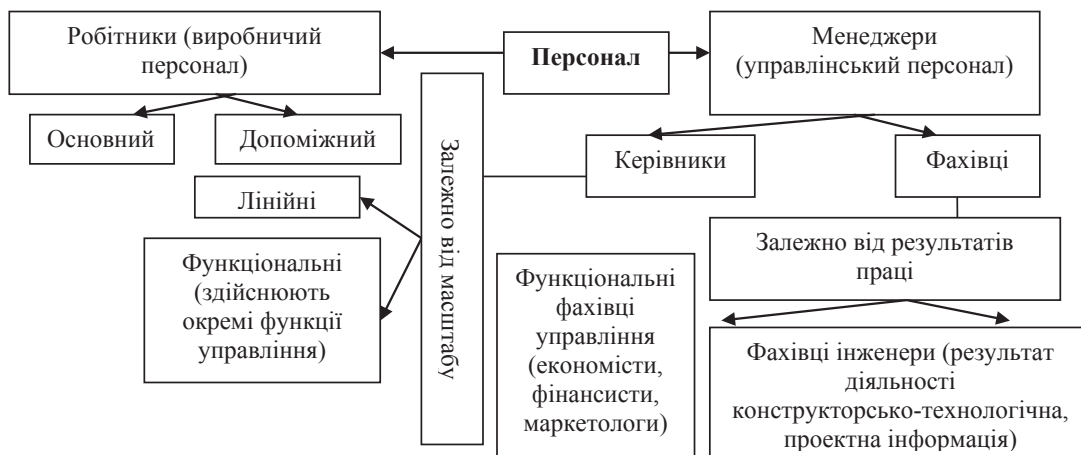


Рис. 2. Класифікація структури персоналу промислового підприємства

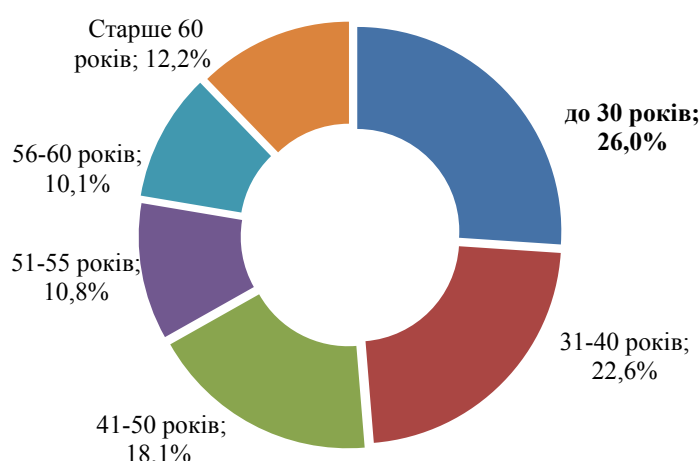
Джерело: складено авторами

Таблиця 2

**Класифікаційні характеристики персоналу промислового підприємства  
з урахуванням умов впливу для ефективного командування**

	Класифікаційні ознаки	Персонал промислового підприємства	Мас вплив на створення умов для ефективного командування	
			Так	Ні
1	За відношенням до виробництва	1) виробничий персонал; 2) невиробничий персонал		✓
2	За характером виконуваних функцій	1) керівники	✓	
		2) спеціалісти	✓	
		3) службовці	✓	
		4) робітники	✓	
3	За віком	1) до 21 року		✓
		2) 22–35 років		✓
		3) 36–45 років;		✓
		4) 45–60 років;		✓
		5) старше 60 років		✓
4	За відношенням до власності майна підприємства	1) власники підприємства;	✓	
		2) працівники підприємства;	✓	
5	За зайнятістю у видах діяльності	1) основний персонал;		✓
		2) допоміжний персонал		✓
6	За визначенням основного місця роботи	1) штатні працівники;	✓	
		2) сумісники;	✓	
		3) працівники, які виконують роботи від імені інших підприємств (на виконання замовлень)	✓	
7	За типом виконуваної роботи	1) персонал адміністративно-технічний;		✓
		2) оперативний (черговий);		✓
		3) оперативно-ремонтний;		✓
		4) ремонтний;		✓
		5) електротехнічний		✓
8	За статтю	1) чоловіча;		✓
		2) жіноча		✓
9	За загальним стажем роботи	1) без стажу;		✓
		2) від 1 до 5 років;		✓
		3) від 5 до 10 років;		✓
		4) від 10 до 20 років;		✓
		5) більше 20 років		✓

Джерело: складено на основі [4]



**Рис. 3. Вікова структура персоналу ПАТ «Мотор Січ»**

Джерело: побудовано на основі [4]

необхідним набором характеристик, гармонійна сукупність яких дасть змогу створити сприятливе середовище для ефективного функціонування. Детальний аналіз (2015–2017 рр.) офіційної інформації [5] щодо динаміки вікової структури

персоналу на ПАТ «Мотор Січ» (рис. 3) свідчить, що структура залишається на постійному рівні протягом трьох останніх років, тобто спостерігається її оптимальний стан, який задовольняє інтереси топ-менеджменту.

Середній вік на підприємстві – 42,5 роки (2015 р. – 41,4 р.).

Постійність також спостерігається під час класифікації персоналу ПАТ «Мотор Січ» [4] щодо якісних показників за освітньою структурою. Так, мають вищу освіту 35% співробітників; середню-спеціальну – 20,6%; професійно-технічну – 19,9%; середню – 24,5%. Серед працівників підприємства – 30 кандидатів наук (у 2016 р. – 29 осіб).

Наступна класифікаційна характеристика – структура робочої сили за категорією зайнятих (промислово-виробничий персонал, у тому числі робітники основного та допоміжного виробництва та адміністративний персонал) на ПАТ «Мотор Січ» за 2015–2017 рр. наведена в табл. 3.

Зауважимо, що динаміка зміни показників структури робочої сили на ПАТ «Мотор Січ» не є постійною, але, згідно з табл. 1, поділ співробітників за даною класифікаційною ознакою не є суттєвим для формування команди на промисловому підприємстві.

Таблиця 3

## Структура робочої сили за категоріями зайнятих ПАТ «Мотор Січ» у 2015–2017 рр.

Категорії зайнятих	2015р	2016р.	Відхилення, 2016 р./2015 р	2017р.	Відхилення 2016 р./2017 р.
Виробничих робітників	10 135	9 354	-781	8 654	-700
Допоміжних робітників	5 029	4 948	-81	4 792	-156
ІТП	8 475	8 468	-7	8 559	91
ВТК	1 251	1 206	-45	1 168	-38
Інші	638	640	2	668	28
Всього персоналу	25 528	24 616	-912	23 840	-776

Джерело: складено на основі [4]

Таблиця 4

## Динаміка чисельності персоналу на ПАТ «Мотор Січ» у 2015–2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Абс. відхилення
Середньооблікова чисельність штатних працівників	25528	24616	23840	-776
Середня чисельність позаштатних працівників	629	626	619	-7
Фонд оплати праці тис. грн.	1755163,3	1810673,7	2327215,9	+516542,2
Працевлаштування молодих спеціалістів	130	202	280	+78

Джерело: складено на основі [4]

Управління процесом командобудування на ПАТ «Мотор Січ» лежить у площині кадрової політики, яка побудована за принципами наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізації структури та чисельності працюючих. Аналіз табл. 4 доводить далекоглядність топ-менеджменту ПАТ «Мотор Січ», оскільки компанія навіть в умовах економічної нестабільності постійно нарощує притік молодих спеціалістів. Так, у 2017 р. було прийнято на завод 106 молодих фахівців із вищою освітою, 58 випускників коледжів і 116 випускників вищих профтехучилищ [5].

**Висновки.** Підводячи підсумки, необхідно наголосити на тому, що активізація та формування основних принципів командобудування на про-

мисловому підприємстві, особливо в умовах економічної нестабільності, є необхідним складником кадрової політики, яка повинна бути спрямована на оптимізацію структури персоналу, перерозподілу робітників виходячи з реальної потреби виробництва, підвищення рівня кваліфікації працівників та спеціалістів. Згідно з аналізом діяльності промислового підприємства «Мотор Січ» (табл. 1) та структури його персоналу за різними характеристиками (табл. 3–4 та рис. 3), можна стверджувати, що в компанії сформована оптимальна структура персоналу, продуктивність роботи якого залежить від існуючих команд на ПАТ «Мотор Січ». Ефективність такої взаємодії підтверджує збільшення рівня прибутку промислового підприємстві та відсутність значних змін у структурі різних класифікаційних ознак умовах економічної нестабільності.

## Список літератури:

1. Баланюк І.Ф., Федорняк Л.С. Персонал сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект. Івано-Франківськ: ЛІК, 2011. 236 с.
2. Григор'єва Л.В. Аспекти застосування на підприємстві інноваційних технологій в управлінні персоналом при наданні послуг з переробки давальницької сировини. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 244–251. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_38) (дата звернення: 02.01.2019).
3. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 261 с.
4. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL : <http://www.motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux> (дата звернення: 03.01.2019).
5. Фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Мотор Січ». Інформація про емітента. URL : <https://smida.gov.ua/reestr/?kod=14307794> (дата звернення: 03.01.2019).
6. Сутність поняття персонал. Склад та структура персоналу. URL : [www.kneu.dp.ua/.../Sutnist\\_ponjattja\\_personal](http://www.kneu.dp.ua/.../Sutnist_ponjattja_personal) (дата звернення: 03.01.2019).
7. Персонал підприємства та його класифікація. URL : <https://buklib.net/books/24836> (дата звернення: 03.01.2019).

Романец І. В.

Маркова С. В.

Головань О. А.

Запорозький національний університет

УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРОЙ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ РОЛЬ  
В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

## Резюме

Исследован вопрос формирования и управления эффективной структурой персонала на примере промышленного предприятия ПАО «Мотор Сич». Очерчен перечень основных категорий персонала отечественного предприятия в современных условиях рынка. Выделены и охарактеризованы основные категории классификации персонала по созданию эффективной работы команды на предприятии.

**Ключевые слова:** команда, персонал, структура, поощрения, эффективность, производительность, HR-служба.

**Romanets I. V.**

**Markova S. V.**

**Golovan O. O.**

Zaporizhzhya National University

**MANAGEMENT STAFF STRUCTURE AND ITS ROLE  
IN FORMATION OF EFFECTIVE ENTERPRISE'S TEAM**

**Summary**

This article studies the question of formation and management of an effective staff on an example of an industrial enterprise Motor Sich. Scheduled list the main categories of personnel of the domestic enterprise in modern conditions of the market. Highlighted and described the main categories of the classification of personnel concerning creation of effective work of the team at the enterprise.

**Keywords:** team, staff, structure, promotion, efficiency, performance, HR service.