

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-36>

УДК 371.134:338.48

**Вдосконалення форм управління персоналом  
як інструмент підвищення  
фінансової стійкості підприємства****Колодяжна Ірина Вікторівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Приазовський державний технічний університет**Букріна Катерина Андріївна**кандидат економічних наук, доцент,  
Приазовський державний технічний університет**Kolodaznaya Iryna, Bukrina Kateryna**  
Pryazovskyi State Technical University

У статті розглянуто методологічні питання поліпшення фінансової стійкості підприємства за рахунок вдосконалення роботи з персоналом, сформульовано відповідну програму заходів. Така система спрямована на навчання управлінського та виробничого персоналу. Запропоновано окрему модель навчання для кожної категорії співробітників підприємства, яка включає можливість отримання необхідних знань, умінь для вирішення управлінських та виробничих завдань. Підвищену увагу приділено освоєнню методологічних аспектів та практичних прийомів маркетингового дослідження. Підкреслено важливість розроблення програм адаптації та наставництва, а також вдосконалення нематеріальної системи мотивації праці. Відображено організаційно-практичні підходи до формування механізму реалізації концепції управління персоналом та особливості здійснення кадрової політики на підприємствах.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, управління персоналом, кадрова політика, кадрове планування.

Колодяжная И.В., Букрина Е.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены методологические вопросы улучшения финансовой устойчивости предприятия за счет совершенствования работы с персоналом, сформулирована соответствующая программа мер. Такая система направлена на обучение управленческого и производственного персонала. Предложена отдельная модель обучения для каждой категории сотрудников предприятия, которая включает возможность получения необходимых знаний, умений для решения управленческих и производственных заданий. Повышенное внимание уделено освоению методологических аспектов и практических приемов маркетингового исследования. Подчеркнута важность разработки программ адаптации и наставничества, а также совершенствования нематериальной системы мотивации труда. Отражены организационно-практические подходы к формированию механизма реализации концепции управления персоналом и особенности осуществления кадровой политики на предприятиях.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, управление персоналом, кадровая политика, кадровое планирование.

Kolodaznaya Iryna, Bukrina Kateryna. IMPROVING THE FORM OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL TO IMPROVE THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE

The urgency of personnel management system improving problem is due to the market infrastructure development, changes in the nature of the work and the composition of labor. However, the lack of country's economy domestic development potential, the lack of conditions and incentives for the human capital development make it necessary again and again to address the problems of the personnel management system research. The study of the scientific literature has led to the conclusion that human resource management in the context of efficiency should be viewed as a continuous process aimed at attracting highly skilled workers to accumulate and use human capital. Today we need new approaches to the organization of work with the enterprise personnel, the use of which

would help to quickly respond to changes in the internal and external environment. The purpose of this article is to determine the methodological issues of improving the enterprise financial sustainability by improving work with the staff, the formation of activities an appropriate program. In a modern economy, the sustainability of an enterprise is a determining factor in the stability of its activities results and directly affects the growth of the enterprise efficiency as a whole. The main problem is often a drop in sales, which leads to a decrease in the values of financial indicators, reflecting the enterprise stability to a level below the standard. The study presented an exemplary program of measures to improve financial sustainability by improving work with personnel, which includes the development of training and advanced training, the development of adaptation and mentoring programs, and the improvement of non-financial incentives system. The theoretical aspects study of the financial sustainability study has shown that financial sustainability is the main component of enterprise financial condition and must necessarily correspond to the state of its financial resources, which meets market requirements and ensures the development of an enterprise based on profit growth and rationalization of the capital structure while maintaining solvency in risk level.

**Key words:** financial sustainability, personnel management, personnel policy, personnel planning.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу величезне значення має людський фактор. За сучасної нестабільної соціально-економічної ситуації в державі це є головним стратегічним ресурсом будь-якої компанії в боротьбі з конкурентами та вирішальною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства.

Актуальність проблеми вдосконалення системи управління персоналом обумовлюється також розвитком інфраструктури ринку, зміною характеру виконуваних робіт і змістом праці. Однак недостатній ступінь розвитку внутрішнього потенціалу економіки країни, відсутність умов та стимулів для розвитку людського капіталу змушують знову й знову звертатись до дослідження питань системи управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Від того, наскільки ефективно організоване управління персоналом, значною мірою залежать якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації та якість продукції або послуг, що виробляються або надаються підприємством. Успішна реалізація процесу управління персоналом не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але й закладає фундамент майбутнього її успіху.

Теоретичне трактування сутності й значення формування системи управління персоналом досліджували Б. Андрушків, Л. Артеменко, Л. Балабанова, А. Бесєдін, Д. Боді, О. Віханський, О. Волгін, О. Галушак, О. Гарматюк, Д. Гібсон, Р. Гріфін, Л. Довгань, Д. Донеллі, В. Дрофа, П. Друкер, О. Єпіфанов, В. Жигалов, Й. Завадський, О. Зайцева, Д. Іванцевич, Ю. Каракай, Н. Кирич, С. Козьменко, А. Колесніков, І. Копитова, М. Коултер, О. Крушельницька, О. Кузьмін, Г. Латфуллін, Л. Лукічева, І. Маркіна, Є. Маслов, В. Матирко, Н. Маусов, М. Мескон, В. Михай-

лов, О. Мних, О. Модін, А. Наумов, Г. Ососька, В. Половинко, Л. Полонська, К. Радугі, О. Радугі, Д. Ріггс, С. Роббінс, Н. Рогачева, О. Сардак, Н. Тарнавська, та інші вчені.

Опрацювання наукової літератури дало змогу зробити висновок, що управління персоналом у контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення високо компетентних співробітників та їх закріплення на підприємстві через накопичення та використання їх людського капіталу задля отримання максимальної віддачі, що відбивається на високих кінцевих результатах діяльності підприємства. [1, с. 157].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення методологічних питань поліпшення фінансової стійкості підприємства за рахунок вдосконалення роботи з персоналом, формування відповідної програми заходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економіці стійкість діяльності підприємства є визначальним фактором стабільності результатів його діяльності та безпосередньо впливає на зростання ефективності підприємства загалом.

Перш ніж розробляти заходи щодо модернізації виробництва, необхідно провести аналіз діяльності підприємства та виявити основні проблеми, що негативно впливають на стійкість діяльності, зокрема фінансову. Головною проблемою часто буває падіння обсягів продажів, що спричинило зниження

значень фінансових показників, які відображають стійкість підприємства до рівня, який нижче за нормативний [2, с. 29].

Основними причинами падіння обсягів продажів є:

- погіршення якості послуг, що надаються;
- висока плинність кадрів;
- зниження вироблення персоналу підприємства тощо.

На рис. 1 наведена приблизна програма заходів щодо поліпшення фінансової стійкості за рахунок вдосконалення роботи з персоналом [3, с. 32].

Розглянемо заходи докладніше.

Падіння якості послуг, що надаються, зумовило необхідність створення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Пропонована система спрямована на навчання як управлінського персоналу, так і виробничого. Для кожної категорії співробітників підприємства пропонується окрема модель навчання, що включає можливість отримання необхідних знань та умінь для вирішення управлінських та виробничих завдань.

Так, для управлінського персоналу розроблені такі напрями навчання:

- внутрішньо організаційне навчання;
- проходження курсів та тренінгів, організоване зовнішніми структурами.

Нині самостійне навчання персоналу є одним з найбільш актуальних способів освіти. Серед основних переваг цього виду навчання можна виділити:

- мінімальний рівень витрат;
- гнучкість форм навчання;
- ефективність методів навчання;
- можливість пристосування змісту та термінів навчання до потреб підприємства.

Реалізація цього виду навчання має такі складові:

- навчання за допомогою методу ротації персоналу;
- вивчення спеціальної корисної літератури, необхідної для отримання певних знань в процесі здійснення професійної діяльності;

– вирішення бізнес-кейсів, моделювання конкретних управлінських ситуацій (ділові ігри) [2, с. 35].

Поширеним методом навчання на робочому місці є ротація. Ротація персоналу – це метод, спрямований на отримання знань та набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця. В результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності та виробничих завдань.

Переваги цього методу навчання такі:

- здійснює позитивний вплив на мотивацію співробітника;
- допомагає долати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями;
- розширює соціальні контакти на робочому місці.

Вивчення корисної літератури на робочому місці обумовлене високим темпом розвитку бізнесу та збільшенням навантаження на кожного співробітника.

Необхідну літературу пропонується розмістити в спеціальному розділі внутрішнього сайту підприємства. Цей ресурс необхідно зробити доступним для кожного співробітника підприємства, а також простим і зручним у використанні. Такий сервіс включає пошук необхідної літератури за ключовими словами, а також її вибір за категоріями функціонування підприємства. Електронна бібліотека повинна бути актуальною та містити навчальні посібники, що зачіпають всі сфери діяльності підприємства.

Остання форма внутрішнього організаційного навчання заснована на проведенні ділових ігор та вирішенні бізнес-кейсів. Така форма дасть змогу змоделювати конкретні ситуації, здатні скластися в майбутньому. Участь в ділових іграх та вирішення бізнес-кейсів сприяють придбанню необхідних навичок і знань для успішного вирішення типових ситуацій [2, с. 37].

Наступною пропонованою формою навчання управлінського персоналу є участь у

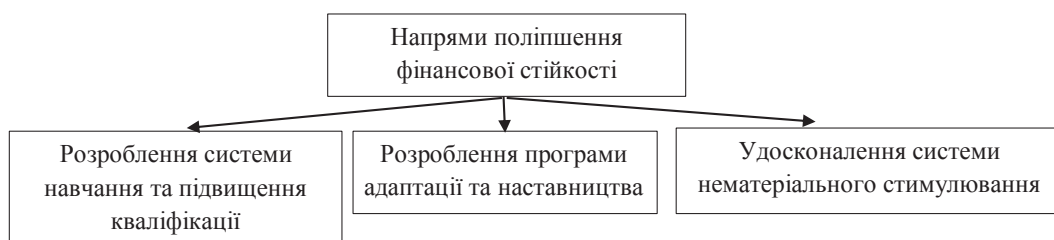


Рис. 1. Орієнтовна програма заходів щодо поліпшення фінансової стійкості підприємства

тренінгах та семінарах, яка є одним з найшвидших та найефективніших способів підвищення результативності персоналу підприємства. Нині багато бізнес-шкіл пропонують програми тренінгів та семінарів різної тематики.

Соціальний ефект для працівника та підприємства від вжиття цих заходів наведено в табл. 1.

Одним з напрямів підвищення фінансової стійкості підприємства є розроблення програми адаптації та наставництва. Метою програми адаптації є зниження витрат підприємства. Напрями реалізації програми адаптації та наставництва для нових співробітників на підприємстві наведені в табл. 2.

Ефективним напрямом підвищення фінансової стійкості є вдосконалення нематеріальної системи мотивації праці, яка активізує професійний та особистий розвиток праців-

ників, що гарантує ефективність діяльності організації [3, с. 34].

Вивчення теоретичних аспектів дослідження фінансової стійкості показало, що фінансова стійкість є головним компонентом фінансового стану підприємства та повинна обов'язково відповідати такому стану його фінансових ресурсів, який відповідає вимогам ринку й забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку та раціоналізації структури капіталу за збереження платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Формування фінансової стійкості підприємства зумовлене великою кількістю різних чинників, які класифікуються за місцем виникнення, важливістю результату, структурою, часом дії, сферою впливу.

Таким чином, під час аналізування фінансової стійкості підприємства слід здійснювати

Таблиця 1

### Результати навчання персоналу

Результати навчання персоналу	
для працівника	для персоналу
1. Гарантія збереження робочого місця.	1. Підвищення продуктивності та якості праці, отже, зростання доходів підприємства.
2. Придбання нових знань, умінь, навичок, розкриття здібностей.	2. Збільшення внеску кожного співробітника в досягнення цілей підприємства.
3. Збільшення власної вартості як працівника на ринку праці.	3. Скорочення періоду адаптації.
4. Розширення можливостей професійного та кар'єрного зростання.	4. Підвищення мотивації праці співробітників.
5. Підвищення самооцінки та впевненості в собі.	5. Удосконалення корпоративної культури підприємства.
6. Розширення соціальних зв'язків та контактів	6. Позитивний вплив на трудову дисципліну.
	7. Скорочення плинності кадрів.

Таблиця 2

### Напрями адаптації нових співробітників

Вид адаптації	Напрямок
Корпоративна	Ознайомлення нового співробітника з положенням підприємства на ринку, стратегією та місією, основними конкурентами, клієнтами та партнерами підприємства, структурою підприємства.
Соціальна	Ознайомлення зі стилем спілкування, прийнятим на підприємстві, ознайомлення з колективом.
Організаційна	Ознайомлення з побутовими аспектами роботи, інформування про відпустку, соціальне страхування.
Технічна (технологічна)	Ознайомлення зі зберіганням необхідного обладнання, використанням програмного забезпечення.
Професійна	Освоєння використовуваних технологій та технік, стандартів роботи, оформлення документації, висвітлення питань щодо можливості навчання, кар'єрного росту.
Психологічна	Ознайомлення з графіком роботи, відрядженнями, проектною роботою.

комплексне оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта.

**Висновки з цього дослідження.** Проведений аналіз управління персоналом підприємства довів переважний вплив на підвищення віддачі кадрового потенціалу вдосконалення організації виробництва, комплексного підходу до процесу праці та його мотивації до креативності (як здібності) й творчості (як

дії). Всі ці процеси, безумовно, рівною мірою залежать від фінансових можливостей експортно орієнтованого підприємства, кваліфікації керівників та особистостей працівників, а також один від одного. Проте комплексний підхід та мотиваційний механізм є найбільш мобільними та гнучкими, забезпечують задоволення соціальних потреб персоналу. Саме їм надалі варто відвести чільну роль у підвищенні віддачі кадрового потенціалу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гавкалова Н. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Харків : вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
2. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 7. С. 29–37.
3. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32–34.

#### REFERENCES:

1. Havkalova N. (2011) *Upravlinnya efektyvnisty menedzhmentu personalu* [Managing the effectiveness of personnel management]. monohrafiya [a monograph]. Kharkiv : KhNEU. 295 p. (in Ukrainian).
2. Herasyumenko O. (2015) *Efektyvnist' upravlinnya personalom na malomu pidpryyemstvi: indykatory stanu ta priorytetni napryamy pidvyshchennya* [Efficiency of personnel management in a small enterprise: status indicators and priority directions of improvement]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka* [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv.]. Kyiv, no. 7, pp. 29–37.
3. Hryhor'yev L. (2015) *Upravlinnya personalom i rehulyarnyy menedzhment*. [Personnel Management and Regular Management] *Robota s'ohodni*. [Work Today], no. 5, pp. 32–34.