

**Results.** The article defines the concept of financial stability of the enterprise. The connection between financial stability and financial stability of the enterprise is revealed. The model of determination of financial stability of the enterprise is offered. Measures have been developed to ensure the financial stability of the company; improvement of the system of providing and forecasting financial sustainability of the enterprise; economic substantiation and evaluation of financial sustainability of the enterprise. The calculation of indicators of financial stability of the enterprise is given. The types of financial sustainability are defined and measures to improve it are proposed.

**Conclusion.** Prospects for further research are to develop a methodology for analyzing the indicators of financial stability of the enterprise and mechanisms for managing financial and economic stability, which in the future will take into account the indicators of the internal financial potential of the enterprise, and as a result the need to determine the influence of external factors on determining the type of financial stability

**Keywords:** financial stability; financial stability; analysis; financial ratios; absolute indicators; relative indicators; current assets; equity; own working capital; types of financial sustainability.

*Одержано редакцією 08. 02.2018 р.  
Прийнято до публікації 19.03.2018 р.*

УДК 331.522

**Придятько Елла Миколаївна**

викладач,

Красноармійський індустріальний інститут

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Покровськ

ellap82@ukr.net

## **ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Обґрунтовано доцільність підвищення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. Визначено основні зовнішні чинники, що впливають на процеси формування персоналу підприємства: попит на продукцію, конкуренція між товаровиробниками, стан економічного розвитку країни, нормативно-правове регулювання та збалансованість можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери. Проаналізовано впливу зовнішніх чинників на ефективність процесів формування персоналу підприємств.

**Ключові слова:** персонал; промислове підприємство; процес формування персоналу; зовнішні умови; вплив; ефективність; попит; конкуренція; економічний розвиток.

**Постановка проблеми.** Умовою досягнення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства є використання всіх наявних можливостей для збалансування інтересів найманого працівника і роботодавця, врахування особливостей внутрішніх складових функціонування підприємства та зовнішнього для нього середовища. Від того, наскільки повно будуть задоволеними й збалансованими означені інтереси, буде залежати ступінь забезпеченості підприємства персоналом відповідного професійно-кваліфікаційного рівня із високою мотивацією до безперервного професійного й особистісного розвитку та достатньою лояльністю до підприємства, що визначає можливості для висхідної траєкторії його перспективного стратегічного розвитку на майбутнє.

Разом із тим, незважаючи на те, що процес формування персоналу носить локальний характер, а ступінь його ефективності є чинником успішності функціонування конкретного промислового підприємства, досягти закладених у Державному бюджеті України на 2018 р. 3,0% зростання національної економіки можливо лише за умови

підвищення якості використання людського потенціалу регіону і країни в цілому, для чого необхідно забезпечити умови для результативного протікання процесів формування персоналу кожного суб'єкта господарювання незалежно від його розміру й напрямку діяльності. Реалізувати таку амбітну мету на практиці достатньо складно, проте можливо за однієї умови – якщо кожна людина в країні буде ефективно виконувати суспільні функції відповідно рівню її професійної компетентності, нагромадженого практичного досвіду та набутих під час безперервного процесу навчання передових знань. Прагнення до максимально повного виконання означеної умови дозволить не лише забезпечити високі темпи зростання національної економіки, а й наблизитися до розв'язання багатьох гострих для України соціальних проблем, таких як зовнішня міграція економічно активного населення, безробіття молоді, низький рівень і якість життя населення, незадовільний рівень співвідношення між народжуваністю й смертністю тощо. Тобто можна вважати, що саме результативність процесів формування персоналу окремого підприємства лежить у основі досягнення галуззю та економікою в цілому сталих тенденцій зростання та набуття ознак її оздоровлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Питанням встановлення та оцінки ступеня впливу зовнішніх чинників на результативність здійснення окремих процедур управління персоналом присвячено праці багатьох науковців світу. Так, К. Сандеп і М. Сингх до складу зовнішніх чинників відносять ринкову ситуацію; характер і ступінь конкуренції; стан ринку праці; політику уряду та законодавство; економічну ситуацію та прогнози розвитку подій; галузеву перспективу та відповідальність постачальників і конкурентів [1, с. 66]. Н. Бі виокремлює три рівня чинників, що впливають на політику управління персоналом: національні, що відображають національну культуру та бізнес-середовище; контингентні, що характеризують вік, розмір і життєвий цикл організації; організаційні, що пов'язані із функціями управління персоналом [2, с. 22]. Д. Адхікари систематизував японські національні чинники, до яких відніс національні інститути, національну культуру, ринок праці та економіку, охорону навколишнього середовища та трудові відносини, що базуються на довічному наймі й винагороді за віком, діяльність профспілок [3, с. 6]. Ю. Чжан до складу соціально-економічних чинників впливу на процеси управління персоналом відніс рівень економічного розвитку суспільства, стан функціонування ринку праці, систему зайнятості та можливості працевлаштування, вартість та якість життя населення, доступ до суспільних благ [4, с. 86-87]. Г. Зелінська серед зовнішніх чинників впливу на процеси управління персоналом й формування його трудової поведінки виокремлює політичний клімат, економічну ситуацію, глобалізацію, демографічні зміни, технологічний та інноваційний розвиток, правове середовище, соціально-культурні тенденції, екологічні фактори та інституційні стандарти [5]. Т. Костунець до складу зовнішніх чинників, що прямим або непрямим чином впливають на формування трудової поведінки персоналу, відносить інтереси акціонерів, постачальників, споживачів і конкурентів, державні інститути та законодавче регулювання, політичні та соціально-культурні зміни [6, с. 213]. А. Климчук до зовнішніх відносить чинники, що впливають на формування системи управління персоналу та виокремлює різні середовища (міжнародне, політичне, законодавче, економічне, технологічне, науково-технічне, демографічне, соціальне, культурне, природне, ринкове, регіону, загально-організаційне) та чинники (формування системи управління персоналом, групового та індивідуального характеру) [7, с. 61-65].

Отже можна констатувати, що останніми роками проблематика визначення впливу зовнішніх чинників на ефективність процесів управління персоналом на промисловому підприємстві стоїть досить гостро, про що свідчить наявність достатньої кількості наукових досліджень і зростання із часом ступеня їх інтенсивності у означеній сфері. Проте більшість проаналізованих наукових праць носить здебільшого декларативний характер, а їх автори не ставили собі за мету уточнення ступеня та напрямку впливу

кожного з виокремлених ними зовнішніх чинників на загальну ефективність системи управління персоналом та окремі складові процесу кадрового менеджменту промислового підприємства. Крім того, на сьогоднішній день не було проведено комплексного аналізу щодо обґрунтування кількісного впливу зовнішніх умов на процеси формування персоналу промислового підприємства.

**Метою статті** є кількісна оцінка впливу зовнішніх умов на забезпечення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** У загальному вигляді зовнішні чинники складаються з характеристик ринкового середовища, яке у тій чи іншій мірі здійснює вплив на можливості підприємства щодо формування персоналу необхідної кількості та якості. Так, для підприємства потужним чинником зовнішнього впливу, що непрямо визначає кількісні параметри процесу формування персоналу, є попит на його продукцію [8, с. 45]. Це пояснюється тим, що тенденція до зростання попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках визначає необхідність розширення діяльності підприємства, а тому буде супроводжуватися прийняттям нових працівників для того, щоб повністю та вчасно задовольнити ринкову потребу. Якщо ж попит має стійку тенденцію до скорочення, керівництво підприємства буде вимушено застосовувати дієві заходи щодо додаткового дослідження ринку, розробки та пропонування споживачу нового або оновленого виду продукту. За цих умов професійно-кваліфікаційна структура персоналу може значно змінитися, а вимоги до компетентісного рівня працівників суттєво зрости.

Загострення конкуренції на ринку, також як і зміна попиту на продукцію, стає фактором активізації процесів привнесення змін у всі сфери діяльності підприємства і, перш за все, потребує «розробки та впровадження інновацій» на підґрунті створення сприятливого «інноваційного клімату» та використання «інноваційного типу зайнятості» [9, с. 129]. Для цього на підприємстві має бути здійсненим перехід від управління кадрами до управління людським капіталом, професійними компетенціями та талантами, для чого необхідно кардинально трансформувати діяльність кадрових служб у бік наділення них функціями сприяння розробки та поширенню інновацій та змінити роль керівника на новатора (інноваційного менеджера), який не лише фінансує інноваційні проекти, а й постійно мотивує персонал до інтенсивної й результативної інноваційної праці.

Важливою складовою впливу на процеси формування персоналу слід вважати стан економічного розвитку регіону та країни, забезпеченість підприємства всіма видами ресурсів і ступінь адекватності їх вартості рівню платоспроможності суб'єкта господарювання та його споживачів. Означені чинники прямим чином впливають на розмір собівартості, а тому також визначають можливості збуту продукції підприємства на національному ринку та перспективи її виведення на світовий ринок, обмежують його здатність до інфраструктурного розвитку [10, с. 731]. Крім того, наявність в країні економічної кризи та її наслідків змушує керівництво здійснювати виключно просте відтворення персоналу та мінімізувати всі заходи із професійного і особистісного розвитку, що негативним чином впливає на процеси нагромадження людського капіталу і скорочує потенціал підприємства.

Досить потужним чинником зовнішнього впливу слід також вважати сприятливість сформованої в країні системи нормативно-правового регулювання різних аспектів діяльності промислового підприємства. Якщо така система за змістом спрямована на максимальну державну підтримку та всебічний розвиток суб'єктів господарювання, то створені сприятливі умови стануть потужним мотиваційним підґрунтям для запровадження на підприємстві інноваційних підходів до управління виробництвом і персоналом, поширення системи безперервної професійної освіти й розвитку працівників й прискорення на цій основі темпів нагромадження людського капіталу. В умовах, коли норми державного нормативно-правового регулювання постійно змінюються та здебільшого у бік обмеження можливостей фінансово-економічного маневрування підприємства, керівництво вимушено буде приймати непопулярні рішення щодо

скорочення фінансування всіх діючих програм оновлення, омолодження та розвитку персоналу, тим самим зменшуючи потенційні можливості до зростання рівня власної конкурентоздатності й прибутковості.

Важливим зовнішнім чинником впливу на процеси формування персоналу на нашу думку слід також вважати здатність регіонального ринку праці забезпечувати вимоги підприємства у достатніх обсягах якісних, перспективних і прогресивних кадрів відповідного професійно-кваліфікаційного рівня і практичного досвіду роботи. Виконання цієї вимоги може бути можливим виключно за умови запровадження тісного взаємозв'язку між навчальними закладами та роботодавцями регіону з метою взаємного узгодження переліку необхідних для розвитку місцевих підприємств спеціальностей, обсягу доцільного набору абітурієнтів на кожну з них та змісту навчального плану їх підготовки. З метою підвищення ступеня результативності ринкової взаємодії до означеного тандему обов'язково мають долучатися державні та комерційні ринкові інституції (Державна служба зайнятості, агентства зайнятості, рекрутингові фірми тощо) [9, с. 28-29]. За умови виконання перерахованих вимог дипломовані фахівці не залишаться на первинному ринку праці у статусі безробітних, а відразу будуть мати можливість апробувати отримані знання і навички та отримати практичний досвід за фахом на конкретному робочому місці, завдяки чому значно підвищать свою конкурентоздатність на ринку. Отже процес формування персоналу замість хаотичного прийме більш плановий і впорядкований характер, що дозволить наблизитися до успішного розв'язання стратегічних завдань процесу управління персоналом.

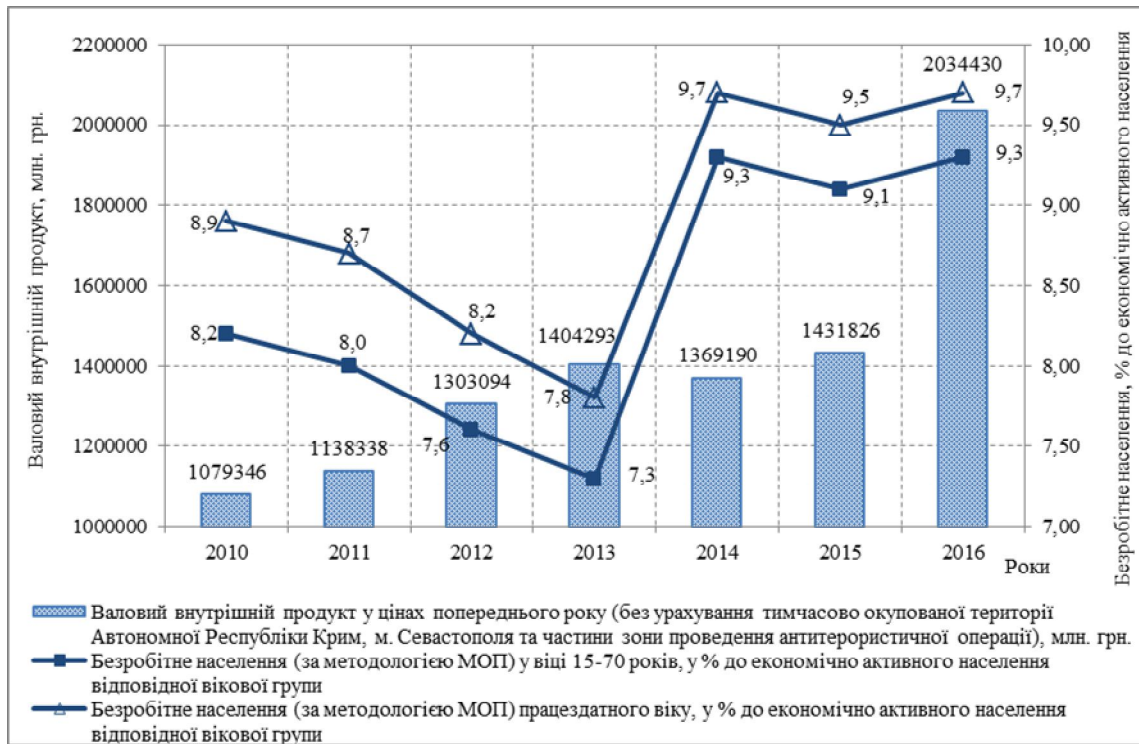
Проведений аналіз дійсно дозволив утвердитися у думці, що кожен з описаних п'яти чинників впливу безпосередньо від зусиль підприємства не залежить, проте значним чином впливає на ефективність протікання процесів формування його персоналу. Саме тому запровадження комплексного моніторингу дії означених чинників дозволить завчасно застрахувати підприємство від небажаних впливів та скоригувати стратегію його розвитку.

Отже, існує необхідність у встановленні основних тенденцій впливу виокремлених зовнішніх чинників на ефективність процесів формування персоналу промислових підприємств в Україні. З цією метою в якості періоду дослідження було обрано інтервал 2010-2016 рр., в якому дані за 2014-2016 рр. були відповідним чином скоригованими через сучасну суспільно-політичну обстановку в країні і тому не містять інформацію про тимчасово окуповану територію АР Крим і м. Севастополя та частину зони проведення АТО.

Оцінити вплив одного з найбільш потужного зовнішнього чинника на процеси формування персоналу промислового підприємства – стану економічного розвитку регіону та країни – достатньо складно через його комплексність та багатоаспектність. Водночас з метою дослідження було обрано два базових показника, за динамікою яких можна робити висновки про наявність або відсутність позитивних зрушень у соціально-економічному розвитку країни – валовий внутрішній продукт і чисельність безробітного населення, рис. 1.

Протягом досліджуваного періоду динаміка валового внутрішнього продукту в цілому мала позитивну тенденцію, за виключенням 2014 р. коли в країні розпочалися суспільно-політична та фінансово-економічна кризи, які негативним чином вплинули на всі сфери її життя. Одночасно загострення у наслідок кризи інфляційних процесів призвело до скорочення реального наявного доходу населення у 2014 р. порівняно із попереднім роком на 11,5%, а у 2015 р. – на 22,3% [13]. Отже можна стверджувати, що в основі зростання валового внутрішнього продукту у 2015 р. лежали виключно негативні інфляційні важелі. Водночас у 2016 р. зростання валового внутрішнього продукту на 42,0% порівняно із 2015 р. вистачило для того, щоб реальний наявний дохід населення зріс на 0,8%. Проте вважати і це зростання виключно позитивною тенденцією не можна через той факт, що відсоток безробітних у економічно активному населенні країни у 2014

та 2016 рр. досяг досить високих рівнів, які не спостерігалися в Україні з 2003 р. [12]. Отже, стан економічного розвитку країни можна визначити як незадовільний, що не може відповідним чином не позначитися на ефективності процесів формування персоналу промислових підприємств.

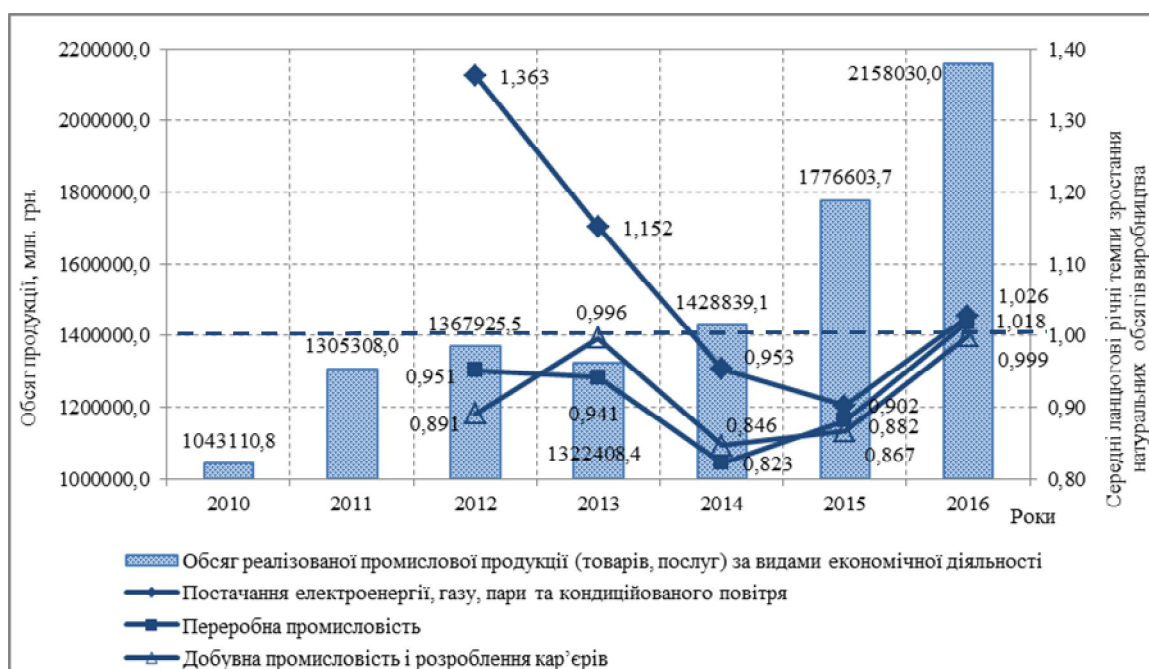


**Рис. 1. Динаміка валового внутрішнього продукту у цінах попереднього року та питомої ваги безробітного населення у економічно активному населенні протягом 2010-2016 рр.\***

\* Побудовано автором за даними [11; 12]

Кількісно оцінити набуті в країні тенденції попиту на продукцію промислових підприємств на ринку, виходячи з даних офіційної статистичної звітності, можливо у грошовому вимірі на підставі інформації про динаміку обсягу реалізованої промислової продукції та у натуральному вимірі – шляхом аналізу даних про обсяги виробництва окремих видів промислової продукції, рис. 2.

Протягом всього періоду дослідження в Україні спостерігалася позитивна тенденція до поступового зростання обсягу реалізованої промислової продукції, яке у 2016 р. становило 2,07 рази порівняно із 2010 р. Проте вважати таку тенденцію позитивною можна було б за однієї умови – невисокого рівня інфляційних процесів в країні, чого насправді не спостерігається. Саме тому більш об'єктивним показником попиту на продукцію промислових підприємств слід вважати динаміку натуральних обсягів виробництва. Серед основних видів продукції добувної промисловості і розроблення кар'єрів зростання натуральних обсягів виробництва відбулося лише для каоліну – з 1354 тис. т у 2011 р. до 2335 тис. т у 2016 р. тобто на 72,5%. Всі інші види основної продукції добувної промисловості у досліджуваному періоді мали тенденцію до скорочення натуральних обсягів виробництва: обсяг добування вугілля кам'яного було скорочено на 49,6%; вапняку, флюсу вапнякового та іншого вапнякового каміння для виготовлення вапна й цементу – на 66,2%; солі й хлориду натрію – на 70,0%; крейди – на 92,1% [15]. У результаті протягом всього періоду дослідження спостерігалися негативні ланцюгові темпи зростання натурального обсягу виробництва, а середній рівень даного показника за період становив 91,7%.



**Рис. 2. Динаміка обсягу реалізованої продукції та середньорічних ланцюгових темпів зростання натуральних обсягів виробництва основних видів промислової продукції підприємств України за видами економічної діяльності протягом 2010-2016 рр.\***

\* Розраховано та побудовано автором за даними [14; 15]

У переробній промисловості справи були дещо кращими, проте також загальна за період тенденція була негативною. Так, найбільше зростання натуральних обсягів продукції переробної промисловості протягом 2011-2016 рр. спостерігалось для м'яса свійської птиці замороженого – на 259,9%; полотен трикотажних машинного чи ручного в'язання – на 62,5%; жилетів, анораків, лижних курток, курток вітрозахисних та подібних виробів – на 85,2%; шпону, листів для фанери клесної та деревини іншої – на 104,9%; паркету дерев'яного щитового для мозаїчних підлог – на 184,2%; барвників дисперсних та препаратів на їх основі – на 80,8%; термостатів, маностатів (стабілізаторів тиску), інструментів і приладів для регулювання чи контролю, автоматичних – на 64,9%; трансформаторів потужністю не більше 16 кВ·А – на 66,7%; апаратури для вмикання електричних кіл на напругу не більше 1кВ – на 311,1%; циліндрів гідравлічних – на 143,0%; устаткування й апаратури для фільтрування та очищення води – на 1489,3% [15]. Натомість найбільше скорочення обсягів виробництва було характерним для паперу та картону для графічних робіт некрейдованих – на 91,6%; мазуту паливного важкого – на 95,4%; полімерів етилену в первинних формах – на 98,1%; інструментів та апаратури для автоматичного регулювання чи керування гідравлічних або пневматичних – на 81,0%; електродвигунів потужністю не більше 37,5 Вт, двигунів та генератори постійного струму – на 82,7%; індукторів – на 98,9%; апаратури високовольтної та приладів комутаційних для електричних кіл на напругу більше 1 кВ – на 87,8%; запобіжників плавкі на напругу не більше 1кВ, для сили струму більше 63 А – на 83,3%; холодильних вітрин та приладів з холодильним агрегатом або випарником – на 91,2%; конвертерів і машин ливарних, виливниць й ковшів, що використовуються в металургії та в ливарному виробництві – на 95,6%; машин бурильних і прохідницьких – на 93,8%; вагонів вантажних та вагонів-платформ, залізничних або трамвайних, несамохідних – на 94,5% [15]. Такі зрушення призвели до того, що безпосередньо зростання обсягів продукції переробної промисловості спостерігалось лише у 2016 р. і становило 1,8%, що у середньому за весь період дослідження призвело до скорочення темпів зростання на 7,95%.

Динаміка зміни обсягів продукції у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря протягом досліджуваного періоду мала переважно позитивний

характер, що і дозволило у середньому отримати зростання даного показника за період на 6,7%. При цьому найбільше скорочення обсягів виробленої електроенергії було характерно для теплових електростанцій – на 22,1%, а найвищий рівень зростання спостерігалось для альтернативних видів енергії – у 13 разів [15].

Отже, незважаючи на зростання обсягу реалізованої промислової продукції, в Україні спостерігається негативне явище щорічного зменшення натуральних обсягів виробництва основних видів промислової продукції, що свідчить про падіння у часі попиту на них, що має відповідним чином позначитися й на процесах формування персоналу підприємств.

Оцінити ступінь конкуренції між промисловими підприємствами на ринку, спираючись на данні офіційної статистики, можна на підставі двох базових показників – індексу промислової продукції та кількості підприємств, табл. 1. Починаючи з 2010 р. в Україні спостерігається стала тенденція до скорочення числа промислових підприємств, що супроводжується зниженням чисельності зайнятих на них працівників і обсягів виготовленої продукції. При цьому у 2016 р. порівняно із базисним періодом число працівників скоротилося більшими темпами (на 30,4%), ніж зменшилася кількість підприємств (на 18,5%). Таким чином можна непрямо зробити висновок про зменшення гостроти конкурентної боротьби між підприємствами промислового сектору економіки України.

Таблиця 1

**Статистична характеристика інноваційної активності промислових підприємств України за період 2010-2016 рр.\***

Показники	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Індекс продукції промисловості, % до попереднього року	112,0	108,0	99,5	95,7	89,9	87,0	102,8
Кількість промислових підприємств, од.	47880	47026	43320	49086	42212	42557	39046
Чисельність зайнятих працівників на промислових підприємствах, тис. осіб	3091,1	3046,9	3026,7	2923,7	2429,1	2250,9	2150,7
Питома вага промислових підприємств, що займалися інноваціями, %	11,5	12,8	13,6	13,6	12,1	15,2	16,6
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції, %	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5	1,4	-

\* Розраховано автором за даними [16, с. 259, 436; 17]

Зниження рівня конкуренції між українськими промисловими підприємствами супроводжується очікуваним процесом скорочення питомої ваги реалізованої інноваційної продукції у загальному її обсязі. Основною причиною такої тенденції є відсутність достатньої кількості коштів у підприємств для якісного оновлення кадрового складу, підвищення кваліфікації персоналу, розробки й впровадження інноваційних продуктів і технологій. Проте прогрес не стоїть на місці і вимагає від підприємств незалежно від наявних у них можливостей приймати інноваційні рішення. У результаті спостерігається тенденція до зростання питомої ваги підприємств, що займаються інноваціями. Для того, щоб така діяльність дозволила отримати конкретний соціально-економічний результат, керівництво має кардинально змінити кадрову політику і спрямувати всі зусилля на залучення ззовні та вирощування всередині підприємства талантів, дати імпульс інноваційному розвитку, запровадженню кардинальних змін в управлінні та виробництві.

Процес формування персоналу промислового підприємства є суто внутрішньою справою його керівництва і практично не підлягає зовнішньому нормативно-правовому регулюванню. Разом із тим існує три основні сфери у загальній системі управління персоналом, забезпечення бездискримінаційного виконання яких є пріоритетним для держави, що орієнтується на соціальний розвиток і прогрес, виконання норм міжнародного права, нею ратифікованих. Перший блок питань пов'язаний із різними аспектами організації процесу прийняття на роботу нового працівника, обов'язками



роботодавця щодо визначення йому робочого місця та проведенням всіх обов'язкових видів інструктажу і кадрових процедур [18, ст. 29, 48]. Трудове законодавство регламентує можливість здійснення за угодою сторін випробування для людини, яка претендує на певне робоче місце з метою встановлення ступеня відповідності такого працівника роботі, яку він має виконувати на підприємстві [18, ст. 26]. Термін випробування може коливатися від одного до шести місяців залежно від посади та важливості виконуваних робіт [18, ст. 27].

Головним обов'язком роботодавця відповідно до чинного законодавства є створення умов для зростання продуктивності праці, забезпечення трудової і виробничої дисципліни, поліпшення умов праці та побуту персоналу [18, ст. 141]. Виходячи з цього другою складовою процесу формування персоналу, що жорстко регламентується Кодексом законів про працю, є вимога надання працівнику заробітної плати на рівні, «не нижче встановленого державою мінімального розміру» при дотриманні нормальної тривалості робочого часу не більше ніж 40 год. на тиждень [18, ст. 2, 50]. При цьому роботодавець вправі вимагати від працівника чіткого дотримання трудової дисципліни, у разі невиконання якої може застосовувати заходи дисциплінарного і громадського впливу [18, ст. 140]. Навпроти, роботодавець вправі заохочувати працівника за особливі досягнення у роботі [18, ст. 146].

Третьою складовою процесу формування персоналу, що підлягає нормативному регулюванню з боку держави є процедури професійного розвитку персоналу, які можуть бути реалізованими через професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві. Законом України «Про професійний розвиток працівників» визначено основні принципи державної політики у сфері професійного розвитку персоналу, до яких було віднесено доступність процедур розвитку для працівника, вільний вибір роботодавцем форм і методів професійного розвитку, додержання інтересів роботодавця і працівника та безперервність процесу розвитку [19, ст. 2]. Законом також регламентується, що фінансування всіх процедур професійного розвитку може здійснюватися за рахунок власних коштів роботодавця, працівника або інших джерел [19, ст. 12].

Діючі Положення про професійне навчання зобов'язують роботодавців здійснювати безперервне професійне навчання протягом всього періоду трудового життя працівника, що відповідає загальноосвітнім тенденціям та вимогам інноваційного розвитку економіки країни у напрямі економіки знань [20, ст. 1]. Навчання може мати формальний або неформальний вид, що відповідно визначає його зміст, організацію та документи про здійснену форму професійного розвитку [20, ст. 1]. Організація процесу професійного розвитку на виробництві може здійснюватися шляхом курсового або індивідуального навчання через здійснення його у теоретичних і практичних формах [21, ст. 2]. Організаційні документи щодо здійснення певного виду професійного розвитку мають розроблятися менеджерами з персоналу на основі державного стандарту професійно-технічної освіти з конкретної професії та відповідати меті і завданням стратегії управління персоналом підприємства [21, ст. 2]. По завершенню навчального процесу підприємство залежно від його виду або ступеня успішності має видати свідоцтво, допуск до роботи, посвідчення або довідку [21, ст. 7]. При цьому досить важливою умовою є той факт, що у нормативно-правовому полі України є вимога до періодичності всіх процедур професійного розвитку робітничого та керівного персоналу – вона встановлюється виходячи з наявних виробничих потреб підприємства, «але не рідше одного разу на п'ять років» [20, ст. 2]. За результатами успішного професійного навчання роботодавець має присвоїти відповідну кваліфікацію та надати роботу, що їй відповідає [18, ст. 206].

Крім того, законодавчо встановлено право роботодавця звільнити працівника за результатами атестації у разі його відмови «від переведення на посаду, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця» [19, ст. 13]. Отже можна стверджувати, що дія нормативно-правових актів, що



регламентують сферу професійного розвитку персоналу спрямована на нагромадження людського капіталу та створює підґрунтя для страхування роботодавця від ризиків втрати власних коштів, спрямованих на професійний розвиток працівників.

Отже можна стверджувати, що на законодавчому рівні в Україні створено контур процесу формування персоналу, практичне наповнення якого різними процедурами, інструментами та методами дозволить підприємству досягти певного рівня ефективності управління персоналом. Разом із тим протягом всього періоду незалежності України спостерігаються здебільшого негативні прояви нормативно-правового регулювання різних аспектів діяльності підприємств промислового сектору національної економіки, до найбільш показових з яких слід віднести:

неефективність економічних реформ, їх зорієнтованість не на розвиток, а виключно на споживання, що призвело до скорочення обсягів виробництва;

спрямованість державної нормативно-правової підтримки на інтереси великого бізнесу;

одночасну обширність та недовірність нормативно-правової бази через відсутність механізмів, які б забезпечували інноваційний розвиток підприємств виробничого сектору;

недостатність нормативно-правового регулювання приватного сегменту ринку праці, його взаємодії з державними органами влади та виробничим сектором;

прагнення до імплементації міжнародних норм і стандартів, які в українській практиці супроводжуються й реалізуються виключно через неформальні зв'язки.

Останнім зовнішнім чинником впливу на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства було визнано збалансованість можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери. Ключовим індикатором оцінки результативності освітніх послуг в країні можна вважати рівень працевлаштування випускників вищих за фахом. За даними Державної служби статистики України питома вага випускників ВНЗ України I-IV рівнів акредитації, що отримали направлення на роботу протягом 2010-2016 рр. коливалася в межах від 27,8 до 17,6% та мала середньорічний рівень за період 25,3%, рис. 3. Отже, в середньому лише четверта частина випускників вищих отримувала перше робоче місце.



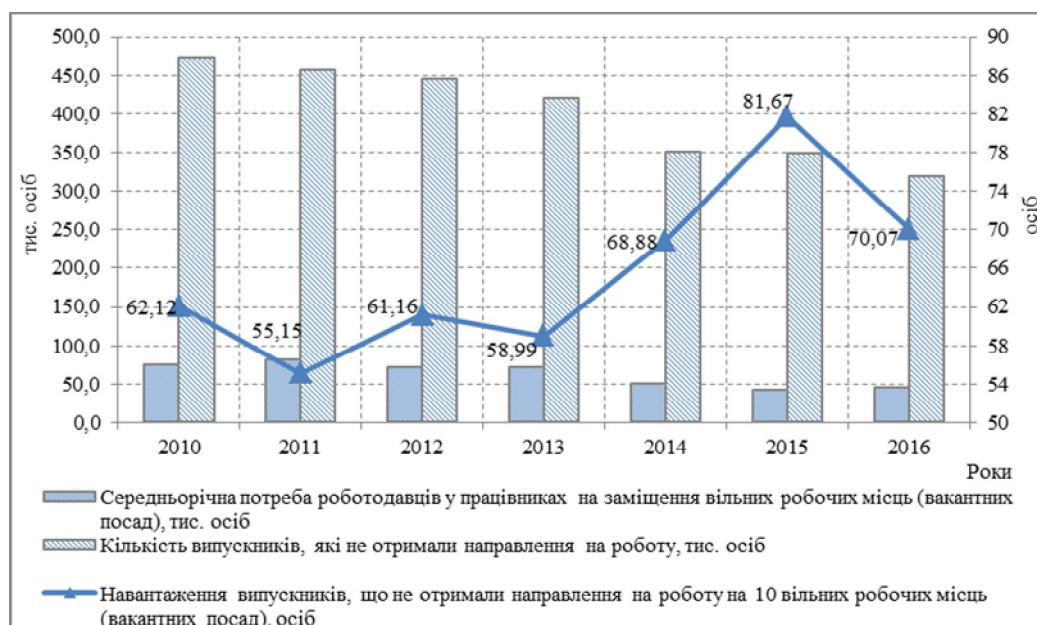
**Рис. 3. Динаміка питомих ваг випускників ВНЗ України I-IV рівнів акредитації, що отримали направлення на роботу та що одночасно з освітньо-кваліфікаційним рівнем отримали робітничу професію протягом 2010-2016 рр.\***

\* Розраховано автором за даними [22, с. 94]

Крім того можна стверджувати, що компетентісна диверсифікація підвищує цінність випускника на первинному ринку праці та розширює його можливості щодо працевлаштування за фахом. Дійсно, отримання рівня вищої освіти «бакалавр» й освітнього ступеня «магістр» за різними спеціальностями дозволяє молодому фахівцю при безпосередньому працевлаштуванні зробити обґрунтований вибір сфери діяльності або поєднувати нагромаджені знання у професійній роботі. Отримання ж другої робітничої

професії також розширює можливості молодій людині до працевлаштування, проте працевлаштування за робітничою професією за умови наявності диплома про вищу освіту поставити під сумнів доцільність здійснених фінансових витрат на отримання вищої освіти незалежно від джерел їх здійснення. При цьому слід зазначити, що така тенденція є достатньо поширеною серед української молоді. Так, у середньому за досліджуваний період 7,3% випускників вишів одночасно з освітньо-кваліфікаційним рівнем отримали робітничу професію. Водночас питома вага даного показника із часом має тенденцію до скорочення – з 7,4% у 2010 р. до 6,5% у 2016 р. при максимальному його значенні у 2014 р. – 8,1% від загальної кількості випускників ВНЗ України I-IV рівнів акредитації.

Після закінчення вишу випускники виходять на ринок праці, де, за даними офіційної статистики, щорічно спостерігається скорочення попиту роботодавців на робочу силу, рис. 4. Так, якщо у 2010 р. середньорічна потреба роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) становила 76,10 тис. осіб, то у 2016 р. вона скоротилася до 45,45 тис. осіб, тобто на 40,1%. Така тенденція пов'язана із дією багатьох чинників впливу, найбільш значущим з яких слід вважати економічну кризу в країні та, як наслідок, неплатоспроможність товаровиробників, відсутність у них можливостей до інноваційного розвитку, активного оновлення й розширення кадрового складу.



**Рис. 4. Динаміка кількості випускників ВНЗ України I-IV рівнів акредитації, що отримали направлення на роботу, середньорічної потреби роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) та навантаження випускників, що не отримали направлення на роботу на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) протягом 2010-2016 рр.\***

\* Розраховано автором за даними [22, с. 94]

Тривала ж демографічна криза в країні призвела до поступового скорочення числа студентів та випускників вишів. Так, за досліджуваний період кількість фахівців, що покинули стіни вишів, скоротилася з 654,7 до 386,7 тис. осіб, тобто на 40,1%. Проте, не зважаючи на це, у 2016 р. спостерігалось перевищення у 7,0 разів, порівняно з 6,2 разів у 2010 р., числа випускників, що не отримали направлення на роботу над кількістю вакантних місць на ринку праці. У результаті навантаження випускників, що не отримали направлення на роботу на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) у 2016 р. перевищило 70 осіб. До того ж слід зазначити, що розрахунок даного показника було здійснено шляхом елімінування впливу вторинного ринку праці, що кількісно значно

підвищило шанси випускників вишів на працевлаштування. На практиці ж за незначну кількість вакантних місць молоді фахівці будуть змагатися з людьми, що вже мають практичний досвід роботи й довели свою професійну компетентність. За таких умов ймовірність працевлаштування молодого, перспективного й амбіційного фахівця за фахом є досить невисокою.

Отже проведений аналіз дозволив встановити, що на українському ринку праці спостерігається значний дисбаланс між потребами роботодавців у робочій силі та обсягами підготовки вищими молодих фахівців. Наслідками такого стану можуть стати негативні процеси зростання рівня безробіття за рахунок кваліфікованої молоді, зниження результативності виробничого сектору економіки через відсутність омолодження його кадрового складу, падіння престижу вищої освіти та ще більше заглиблення економічної кризи в країні. За таких умов дієвим інструментом руху у бік забезпечення збалансованості на ринку праці має стати стимулювання державними й регіональними органами влади підприємницьких ініціатив молоді, перепрофілювання вишів на підготовку фахівців, за спеціальностями, які за прогнозами будуть мати попит на ринку праці у майбутньому, зростання якості вищої освіти.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Проведене дослідження дозволило виокремити та охарактеризувати п'ять основних зовнішніх чинників впливу на ефективність процесу формування персоналу підприємства. До складу таких чинників було віднесено попит на продукцію підприємства на ринку; конкуренцію між товаровиробниками на ринку; стан економічного розвитку регіону і країни; нормативно-правове регулювання виробничої сфери та збалансованість можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери. У роботі здійснено кількісний аналіз тенденцій впливу кожного з виокремлених чинників на можливості досягнення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. Подальші дослідження мають бути спрямованими на розробку дієвих заходів й управлінських рішень щодо мінімізації встановленого негативного впливу зовнішніх умов.

#### Список використаної літератури

1. Sandeep K. Strategic human resource management: a three-stage process model and its influencing factors / K. Sandeep, M. Singh // *South Asian Journal of Management*. – 2011. – Vol. 18. – №1. – pp. 60-82.
2. Bi N.Z. The impact of national factors on personnel management: a cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand [Electronic recourse] / N.Z. Bi // *International Journal of Business and Management*. – 2012. – Vol. 7. – №13. – pp. 21-27. – Accessed mode: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n13p21>.
3. Adhikari D.R. National Factors and Employment Relations in Japan / D.R. Adhikari. – Tokyo: Japan Institute of Labour Policy and Training. – 2005. – 174 p.
4. Zhang Y.J. A Review of employee turnover influence factor and countermeasure [Electronic recourse] / Y.J. Zhang // *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. – 2016. – №4. – pp. 85-91. – Accessed mode: <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>.
5. Zelinska H.O. Classification and analysis of factors that affect stability of oil and gas enterprise staff [Electronic recourse] / H.O. Zelinska // *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. – 2016. – №4. – Accessed mode: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_4/epm2016\\_4\\_5.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_5.pdf).
6. Kostunets T.A. Influence of external and internal factors on personnel management of a modern enterprise / T.A. Kostunets // *Інноваційна економіка*. – 2016. – №3-4. – С. 123-125.
7. Климчук А.О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / А.О. Климчук // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2016. – Вип. 7. Ч. 2. – С. 6-9.
8. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: кол. монографія / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. – К., 2016. – 328 с.
9. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: кол. монографія / Ред.-координатор М.В. Туленков. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 363 с.
10. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 776 с.
11. Основні показники ринку праці (річні дані) за 2010-2016 рр. [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Валовий внутрішній продукт у СНР-2008 за 2010-2016 рр. [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
13. Доходи та витрати населення України [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Виробництво окремих видів промислової продукції за 2011-2016 рр. [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Статистичний щорічник України за 2016 р. / Державна служба статистики України; [За ред. І.С. Вернера; відп. за вип. О.А. Вишнеvsька]. – К.: Державна служба статистики України, 2017. – 611 с.
17. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. Закон України «Кодекс законів про працю України» від 10.12.1971 р. №322-VIII // Відомості Верховної Ради. – 1971. – Додаток до № 50. – Ст.375.
19. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 05.07.2012 р. №5067-VI // Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 24. – Ст.243.
20. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26.03.2001 р. №127/151. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>.
21. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві» від 27.12.2006 р. №500/861. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07>.
22. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року. Статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України, 2017. – 208 с.

#### References

1. Sandeep, K., Singh, M. (2011). *Strategic human resource management: a three-stage process model and its influencing factors*. South Asian Journal of Management. 18, 1, 60-82.
2. Bi, N.Z. (2012). *The impact of national factors on personnel management: a cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand*. International Journal of Business and Management, 7, 13, 21-27. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n13p21>.
3. Adhikari, D.R. (2005). *National Factors and Employment Relations in Japan*. Tokyo: Japan Institute of Labour Policy and Training.
4. Zhang, Y.J. (2016). *A Review of employee turnover influence factor and countermeasure*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4, 85-91. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>.
5. Zelinska, H.O. (2016). *Classification and analysis of factors that affect stability of oil and gas enterprise staff*. Economic Processes Management: International Scientific E-Journal, 4. Retrieved from: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_4/epm2016\\_4\\_5.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_5.pdf).
6. Kostunets, T.A. (2016). *Influence of external and internal factors on personnel management of a modern enterprise*. Innovatsiyna ekonomika (Innovative economy), 3-4, 123-125.
7. Klimchuk, A.O. (2016). *Influence of factors on formation and increase of competitiveness of the personnel of the enterprise*. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu (Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University), 7, 2, 6-9. (in Ukr.).
8. Libanova, E.M. (2016). *Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development*. Kyiv: Institute of Demography and Social Research. M.V. Ptuhі NAS of Ukraine. (in Ukr.).
9. Tulenkov, M.V. (2010). *Labor market and employment of population: problems of theory and challenges of practice*. Kyiv: ITP SESU. (in Ukr.).
10. Libanova, E.M. (2014). *Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions*. Kyiv: IEESDNSU. (in Ukr.).
11. State Statistical Service of Ukraine (2016). *Key indicators of the labor market (annual data)*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukr.).
12. State Statistical Service of Ukraine (2016). *Gross Domestic Product in the System of National Accounts 2008*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukr.).
13. State Statistical Service of Ukraine (2016). *Incomes and expenditures of the population of Ukraine*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukr.).
14. State Statistical Service of Ukraine (2016). *The volume of sold industrial products (goods, services) by types of economic activity of enterprises*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukr.).
15. State Statistical Service of Ukraine (2016). *Manufacture of selected industrial products*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukr.).
16. *Statistical Annual of Ukraine for 2016* (2017). In I.E. Werner (Ed.). Kyiv: State Statistical Service of Ukraine (in Ukr.).

17. State Statistical Service of Ukraine (2016). *Introduction of innovations in industrial enterprises*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukr.).
18. *The Labor Code of Ukraine* (1971). (Law of Ukraine). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady (Vedomosti of the Verkhovna Rada)*. (in Ukr.).
19. *On Professional Development of Employees* (2012). (Law of Ukraine). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady (Vedomosti of the Verkhovna Rada)*. (in Ukr.).
20. Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine (2001). *On approval of the regulation on vocational training of workers in the workplace* (Law of Ukraine). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>. (in Ukr.).
21. Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine (2006). *On approval of the regulations on the organization of the educational and production process in the workplace* (Law of Ukraine). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07>. (in Ukr.).
22. Statistical Bulletin (2017). *The main indicators of the activity of higher educational institutions of Ukraine at the beginning of 2016/17 academic year*. Kyiv: State Statistical Service of Ukraine. (in Ukr.).

**Pridatko Ella Mykolaivna**

Teacher,

Krasnoarmeysky Industrial Institute

Donetsk National Technical University – State Higher Educational Establishment, Pokrovsk,

ellap82@ukr.net

**INFLUENCE OF EXTERNAL CONDITIONS FOR ENSURING THE EFFICIENCY OF THE PROCESS OF THE FORMATION OF PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** The condition for achieving the effectiveness of the process of forming the personnel of an industrial enterprise is the use of all available opportunities for balancing the interests of the employee and employer, taking into account the specifics of the internal components of the enterprise's functioning and its external environment. The extent to which these interests are balanced will depend on the degree of the company's availability of personnel of the appropriate professional qualification level with high motivation for continuous professional and personal development and sufficient loyalty to the company, opportunities for its long-term strategic development.

**Purpose.** Quantitative assessment of the influence of external conditions on the effectiveness of the process of forming the personnel of an industrial enterprise.

**Results.** During 2010-2016, a comprehensive analysis of the external impact factors on the formation processes of the personnel of industrial enterprises of Ukraine was carried out. The economic development of the country is analyzed using indicators of gross domestic product, real disposable income of the population and the number of unemployed. The demand for industrial products on the market was estimated using indicators of the volume of industrial output sold and the volume of production of certain types of industrial products by types of economic activity. The degree of competition between industrial enterprises in the market is estimated by analyzing the dynamics of the industrial production index, the number of enterprises, the number of employees working for them and the degree of innovation in their activities. The main legislative acts, regulating the management of personnel, have been analyzed. The degree of balance of labor market opportunities and the needs of the production sector was assessed by such indicators as the level of employment of graduates of higher educational institutions by specialty; the number of graduates who received a second profession; the average annual need of employers for employees to fill vacancies.

**Originality.** It has been proved that the internal processes of forming the personnel of an industrial enterprise are significantly influenced by external factors, which until now have not been taken into account when making managerial decisions. The complex analysis of the influence of the selected factors of the external environment on the effectiveness of the processes of personnel formation with the establishment of the direction of their predicted action and possible consequences for the performance of the industrial enterprise is carried out.

**Conclusion.** Five main external factors of influence on the efficiency of the process of forming the personnel of an industrial enterprise are singled out and characterized: the demand for the enterprise's products on the market; competition between producers in the market; economic development of the region and the country; regulatory and legal regulation of the production sector and the balance of labor market opportunities and the needs of the production sector. For the period 2010-2016 a quantitative analysis of trends in the influence of each of the identified factors on the achievement of the efficiency of the process of forming the personnel of the Ukrainian industrial enterprise is carried out. It has been established that in Ukraine in recent years negative external impact on the processes of forming the personnel of industrial enterprises has intensified, which requires the personnel specialists to timely develop and implement effective measures to prevent the spread of possible destructive consequences to achieve the enterprise development strategy.



**Keywords:** personnel; industrial enterprise; the process of the formation of personnel; external conditions; impact; efficiency; demand; competition; economic development.

*Одержано редакцією 01. 03.2018 р.  
Прийнято до публікації 19.03.2018 р.*

**УДК 658:3**

**Семененко Олена Володимирівна**  
доцент кафедри менеджменту,  
Відкритий міжнародний  
університет  
розвитку людини «Україна»  
[H\\_Semenenko@ukr.net](mailto:H_Semenenko@ukr.net)

## **ОСНОВНІ НАПРЯМИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** У статті обґрунтовані основні чинники саморегуляції діяльності суб'єктів господарювання, стійкість підприємства і стабільність трудових колективів. Виявлено, що організаційна культура є однією з основних умов адаптації підприємств до соціально-економічних змін, які відбуваються в ринковому середовищі, і ефективним механізмом в діяльності менеджменту підприємства. Доведено безпосередній зв'язок між змінами в рівнях організаційної культури, ефективністю, конкурентоспроможністю і довготривалою конкурентостійкістю підприємства. Запропоновано основні напрями підвищення рівня і удосконалення організаційної культури у відповідності з місією і стратегічними завданнями підприємств.*

***Ключові слова:** людський капітал; конкурентна перевага; конкурентоспроможність; конкурентостійкість; культура підприємства; менеджмент; рівень культури; організаційна культура; стабільність трудового колективу; стійкість підприємства.*

**Постановка проблеми.** У процесі трансформації національної економіки в соціально-економічному середовищі України відбулися принципові зміни: суттєво змінилося співвідношення форм власності; впроваджені основні ринкові механізми; функції управління економікою стали прерогативою суб'єктів господарювання; суттєво поглиблено економічне співробітництво з багатьма країнами світу; економіка отримала статус відкритої економіки; створені умови для забезпечення внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності товарів і послуг тощо.

Відносно швидкі темпи змін, які демонструє національна економіка безперечно є результатом дії цілого комплексу чинників. Одним із визначальних чинників таких змін є суспільна культура і її складова, організаційна культура, яка саморегулює діяльність суб'єктів господарювання, забезпечує стійкість підприємств і стабільність трудових колективів. Підтвердженням цьому є проведений автором аналіз підприємств легкої промисловості. Він доводить, що між організаційною культурою і показниками їх економічної стійкості існує прямиий зв'язок: чим вище рівень організаційної культури, тим кращі показники операційної діяльності підприємств і навпаки. Окрім того, дослідження підтверджують що:

- фінансово-господарська діяльність підприємств, де сформована цілісна система цінностей з урахуванням потреб та інтересів промислово-виробничого персоналу і споживачів, більш ефективна і соціально направлена;