

Затверджую
Зав. кафедру _____
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« _____ » _____ 2019р.

Погоджено
Науковий керівник _____
(підпис)

_____ (науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« _____ » _____ 2019 р.

План

дипломної магістерської роботи студента ступеня **бакалавр**, спеціальності
073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»

Кухманський Денис Ігорович

на тему «Стратегічне управління персоналом»
(за матеріалами ПрАТ «Полтава-авто»)

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Стратегічне управління персоналом підприємства: сутність та характеристика

1.2. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»**

2.1. Соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтава-авто»

2.2. Дослідження реального стану стратегічного управління персоналом
ПрАТ «Полтава-авто»

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»**

3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто»,
як основа формування стратегії управління персоналом

3.2. Розробка антикризової кадрової стратегії управління персоналом
ПрАТ «Полтава-авто»

ВИСНОВКИ

Студент _____

« _____ » _____ 2019 р.

Кухманський Д.І.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне управління персоналом підприємства: сутність та характеристика

1.2. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтава-авто»

2.2. Дослідження реального стану стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»

3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто», як основа формування стратегії управління персоналом

3.2. Розробка антикризової кадрової стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувати ефективне управління підприємством.

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Р. Вундерер, Г. Десслера, П. Друкера, Дж. Ходжсона. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Мета бакалаврського дипломного дослідження полягає в розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

Методологічний інструментарій дослідження базується на загальнонаукових та спеціальних методах, що забезпечують комплексний та об'єктивний характер їх вивчення. У праці були використані методи системного, логічного аналізу для формування цілей та шляхів реалізації стратегії управління персоналом і метод узагальнення для визначення рівнів стратегічного управління персоналом.

Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління підприємством, управління персоналом та психології управління.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно вирішити наступні теоретичні та практичні завдання:

- розкрити сутність та характеристику стратегічного управління персоналом підприємства;

- охарактеризувати класифікацію стратегій управління персоналом сучасного підприємства;

- надати соціально-економічну характеристику ПрАТ «Полтава-авто»;

- дослідити реальний стан стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»;

- розробити заходи з моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»;

- удосконалити процес формування стратегій управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є принципи, методи і практичні аспекти формування стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» в сучасних умовах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення стратегії управління персоналом підприємства.

Інформаційною базою дипломної роботи є вітчизняні і закордонні публікації, матеріали Інтернету, витяги з журналів та вітчизняної та закордонної літератури, нормативні та законодавчі акти, публічна фінансова і статистична звітність підприємства ПрАТ «Полтава-авто».

Практичне значення отриманих результатів являють собою методичну основу вдосконалення процесу формування стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто».

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту роботи складає 98 сторінок, робота містить 29 таблиць, 18 рисунків та 6 додатків. При написанні роботи використано 73 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне управління персоналом підприємства: сутність та характеристика

В розробці та реалізації загальної стратегії особливу роль відіграє персонал підприємства. З одного боку він є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, персонал сам є об'єктом стратегічного управління, тобто персонал - стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства. Таке поєднання належить до забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення цілей, а також управління процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства.

Уокер [2,с.60] також зазначає, що стратегію управління персоналом необхідно класифікувати як функціональну, подібно стратегіям в таких сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво і інформаційні технології. В 90-х роках ХХ ст. в теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, що забезпечує, в першу чергу, успіх діяльності всього підприємства. Це обумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами.

Відомий голландський економіст Ханс Віссема зазначає, що навіть досконалий стратегічний план може стати тільки купою доповідей, якщо він

не пов'язаний з персоналом компанії, який залучений до здійснення стратегії [4,с.281].

Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована Фомбруном [2], який стверджував, що ефективне функціонування компанії ґрунтується на трьох ключових моментах:

- місія і стратегія;
- організаційна структура;
- управління людськими ресурсами.

За його визначенням, стратегія, з одної сторони, є процес, в ході якого формулюється місія компанії та визначаються її цілі, а з іншої – процес, завдяки якому компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Фомбрун та інші дослідники дійшли важливого висновку в тому, що управління системами людських ресурсів повинно бути пов'язано з бізнес – стратегією. Тобто, вони підкреслювали важливість стратегічної відповідності.

Теоретичні підходи західних фахівців щодо стратегічного управління персоналом досить детально були проаналізовані відомим англійським дослідником Майклом Амстронгом у науковому виданні «Стратегічне управління людськими ресурсами» [9]. Він, аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, детально проаналізував внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні етапи і моделі та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом.

Разом з тим британський дослідник Девід Гест [14] збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням чотирьох цілей управління персоналом. Під стратегічною інтеграцією він розумів здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високу ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей. Висока ступінь якості – це мета, яка пов'язується з підвищенням якості продукції та управлінням персоналом.

Гнучкість, на його думку, це – наявність адаптивної організаційної структури, яка здатна управляти інноваціями.

Хандрі і Петегрю [15] значну роль стратегічного управління персоналом вбачають у наступному:

використання планування;

цілісний підхід до визначення систем управління персоналом і управління ним на основі політики в області трудових відносин і кадрової стратегії, яка базується, як правило, на «філософії» компанії;

узгодження діяльності і напрямків політики управління людськими ресурсами з прийнятою бізнес – стратегією;

відношення до персоналу компанії як до «стратегічного ресурсу», який є необхідним для досягнення «конкурентної переваги».

Філософія підходу західних дослідників до стратегічного управління персоналом базується на переконанні, що виконання стратегічного плану залежить саме від людей. Персонал підприємства розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал – людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації. На пострадянському просторі з початком ринкових реформ формуються нові напрями стратегічного управління, які мають безпосереднє відношення до персоналу підприємств – соціальна стратегія підприємств.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [1, с. 164].

Стратегією управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і

згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [2, с. 49].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [4].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому.

Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Стратегія управління персоналом [2]

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентно-спроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1.2.) складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом. [3, с. 28].



Рис. 1.2. Процес стратегічного управління персоналом підприємства [3]

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 1.1.

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Таблиця 1.1

Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства [1]

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньо фірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями

ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [1, с. 69–70].

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій — стратегії управління організації.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [5, с. 21–23].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [6, с. 78].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 1.2.

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці,

можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства [1]

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
1	2	3
Підприємницька стратегія	Пошук і залучення працівників - новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: в центрі – інтерес персоналу, його професійні якості
Стратегія динамічного зростання	Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно орієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування
Стратегія прибутковості	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на за слугах, старшинстві і внутрішньо організаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань
Ліквідаційна стратегія	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Підбір персоналу - не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги
Стратегія круговороту (циклічна)	Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу	Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [6, с.147].

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
 - маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
 - формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
 - розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;
 - вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
 - формування напрямів соціального розвитку підприємства;
 - вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії
- досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

Рівень стратегічного мислення власників, менеджерів і працівників кадрових служб підприємства	Рівень знань працівників кадрових служб підприємства про стан чинників зовнішнього середовища та його можливі зміни	Можливості формування персоналу підприємства з різних джерел
---	---	--

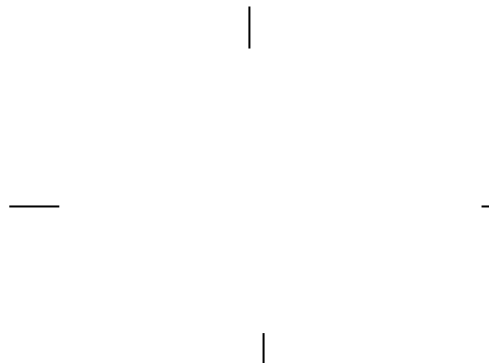


Рис. 1.3. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства [7, с. 15]

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [8, с. 134].

Обґрунтування та розробка такого типу стратегії є свого роду данина збереженню досить сильних соціальних функцій підприємств, які були притаманні їм за часів радянської влади. Т.Клейнер, В.Тамбовцев і Р.Качалов соціальну стратегію трактують як систему принципів, які визначають направленість стратегічних рішень, що приймає керівництво підприємства, та які стосуються складу трудового колективу, змісту та умов праці його членів.

До структури соціальної стратегії вони віднесли:

чисельність колективу;

взаємозамінюваність працівників та їх диференціацію;

ступінь патерналізму керівництва по відношенню до колективу; вибір соціального типу колективу [6,с.153- 158].

Аналіз визначень, змісту та принципів соціальної стратегії показує, що вона охоплює більш широке коло соціально-трудова відносин, а ніж це передбачено стратегією управління персоналом. Її головною метою є забезпечення соціального захисту працівників.

Стратегія управління персоналом більш відповідає сучасним умовам діяльності підприємства в ринковій системі, оскільки вона спрямована на розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства.

Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

В сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом, на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для

реалізації конкурентної стратегії підприємства, досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Необхідно перейти від поточного управління персоналом до стратегічного управління, яке дасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

Виходячи з вищенаведеного, стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.

1.2. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства

Класифікація стратегій управління персоналом підприємства передбачає систему розподілу за видами відмінних ознак чи властивостями або здійснення групування відповідно до певних ознак. При розробці такої класифікації доцільно брати за основу визначення сутності поняття стратегій управління персоналом.

Під стратегією управління персоналом підприємства розуміють напрями та програми управлінських і організаційних рішень щодо формування та ефективного використання персоналу, спрямовані на реалізацію стратегій розвитку та функціонування окремих видів бізнесу підприємства, а також його кадрової політики. Відповідно до цього пропонується виділити два рівня стратегій управління персоналом підприємства.

Так, на першому рівні класифікувати їх типи потрібно за стадіями розвитку (життєвого циклу) підприємства (стратегічних одиниць бізнесу

підприємства); на другому рівні – за напрямками та програмами управлінських дій. За таким підходом до ознак другого рівня слід віднести тип кадрової політики підприємства, тип трудового колективу та функції управління персоналом.

Головною ознакою (ознакою I рівня) за пропонованої класифікації стратегій управління персоналом доцільно виділити стадії життєвого циклу стратегічних одиниць бізнесу підприємства, оскільки кожен процес чи явище, що відбувається у світі, проходить всі етапи свого розвитку (життєвого циклу), залежно від яких приймаються ті чи інші рішення.

Стадії життєвого циклу бізнес-одиниць підприємства (зародження, ріст, зрілість, спад) не є виключенням. До класифікаційних ознак стратегій управління персоналом II рівня (другорядні ознаки) відносяться:

- тип кадрової політики підприємства, що приймається за існуючими її видами (активна, пасивна, реактивна, превентивна);
- тип трудового колективу підприємства («Сім'я», «Зграя», «Вулик», «Автобус»), якому відповідає стратегія управління персоналом узагальнено автором за [17].

Тип колективу «Автобус» характеризується несуттєвою роллю керівника та суперництвом між членами колективу. У колективі типу «Вулик» керівник відіграє також несуттєву роль, однак між його членами присутні байдужі відносини або співпраця. Суттєва роль керівника та суперницькі відносини притаманні колективу типу «Зграя». Між членами колективу «Сім'я» спостерігається співпраця або байдужість, а роль керівника є суттєвою. Вибір певного типу трудового колективу у якості бажаного є необхідною складовою стратегії управління персоналом та неодмінною умовою реалізації загальної стратегії; – функції управління персоналом підприємства.

Аналіз літературних джерел і практичної діяльності [1–18] дозволив виділити три підходи до класифікації стратегій управління персоналом підприємства, що пов'язані з:

- розвитком підприємства та його загальною стратегією;
- філософією менеджменту та кадровою політикою;
- окремими елементами (місія підприємства, тип трудового колективу, функції управління й ін.).

Відповідно до першого підходу найбільш розповсюдженою [1–3, 5, 6, 8] є класифікація стратегій управління персоналом залежно від типу загальної стратегії підприємства. В рамках цього підходу стратегія управління персоналом орієнтується на конкретний тип корпоративної або загальної стратегії організації.

Однак різні вчені використовують різні класифікаційні ознаки загальних стратегій, що зумовлює виділення різних видів стратегій управління персоналом підприємства.

Так, Дж. Іванцевич та А.А. Лобанов [8, с. 33] розрізняють такі п'ять типів стратегій організації: підприємницьку, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутковості, ліквідаційну та циклічну стратегію.

Виходячи із даної типології її прихильники виділяють п'ять складових частин стратегії управління персоналом (відбір та розстановка кадрів, винагородження, оцінка, розвиток особистості, планування переміщень) та наводять вимоги – рекомендації щодо їх формування залежно від типу загальної стратегії підприємства. Так, наприклад, при стратегії динамічного росту в процесі проведення відбору здійснюється пошук гнучких та вірних працівників, здатних ризикувати; винагородження – справедливе та неупереджене; оцінка персоналу ґрунтується на чітко обговорених критеріях; при розвитку особистості працівників увага акцентується на якісному рості рівня і сфери діяльності; при плануванні переміщень враховуються сьогоденні можливості і різноманітні форми службового просування. Ця класифікація стратегій управління персоналом не враховує в достатньому обсязі умови та середовище функціонування підприємства на ринку, його потенціал, конкурентні переваги і цілі діяльності.

За цільовими установками підприємства стратегії управління персоналом класифікують російські вчені М.С. Гусарова та А.С. Тропинін [11]. За трьома видами: стратегії розвитку, стратегії функціонування та стратегії скорочення. Так, в першому випадку передбачається спрямованість організації на розвиток в галузі персоналу;

в другому – підтримування показників діяльності з управління персоналом на досягнутому рівні, тобто збереження його компетенцій;

в третьому – зменшення чисельності персоналу.

Дещо удосконалили цю класифікацію українські вчені Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [4]. На їх думку, кожній маркетинговій стратегії відповідає певний вид стратегій управління персоналом, що виступають в умовах маркетингової орієнтації підприємства в ролі функціональних, тобто розвиваючих загальні.

При класифікації стратегій управління персоналом за ознакою маркетингової орієнтації підприємства основна увага концентрується на залученні та використанні працівників певної спеціалізації (вузької, широкої) та рівня їх кваліфікації (максимально високого, високого, середнього). При цьому цілі стратегій управління персоналом підприємства не враховують головної мети організації – її місію та можуть з нею розходитися.

Відповідно до стадій розвитку підприємства (стадій життєвого циклу) в рамках першого підходу класифікують стратегії управління персоналом І.Б. Гурков, О.І. Зеленова, А.А. Мутовин, Ж. Сторі, К. Сиссон, С.А. Шапіро, М.С. Гусарова [6, 7, 11, 12]. Так, за цією ознакою розрізняють чотири види стратегій управління персоналом: на стадії зародження, росту, зрілості та спаду. Ці автори на кожній стадії життєвого циклу підприємства концентрують увагу на певних (визначених) функціях управління персоналом. Недоліком такої класифікації є неврахування всього їх переліку. Загалом, відповідно до першого підходу класифікації стратегій управління персоналом підприємства при виділенні їх видів вчені ґрунтуються на загальних напрямках розвитку підприємства (корпоративна стратегія, маркетингові

стратегії, стадії розвитку (життєвий цикл) й ін.). При цьому не враховується вплив кадрової політики і стиля керівництва на відповідний тип стратегії управління персоналом підприємства та варіанти її реалізації через сукупність функцій управління персоналом, а також мотиваційних заходів відносно його персоналу.

Прихильники другого підходу [2, 11, 16] до класифікації стратегій управління персоналом розрізняють їх види відповідно до філософії менеджменту та типів кадрової політики підприємства.

За філософією менеджменту вчені класифікують стратегії управління персоналом підприємства в роботах [6, 16] на три види – тейлоровська (відповідає типу людини «Х», моделі Д. Макгрегора), інтегрована (відповідає типу людини «Y») та японська.

За тейлоровською стратегією управління персоналом перевага надається менш кваліфікованим, але працездатним працівникам, які прирівнюються до ролі інструменту.

Інтегрована стратегія є протилежною тейлоровській та передбачає залучення працівників з високою кваліфікацією та розвиток персоналу. В основі японської стратегії управління персоналом лежить система довічного найму, підвищення кваліфікації на робочому місці та систематична ротація персоналу. При реалізації таких стратегій увага концентрується на чотирьох її складових (політика та гарантії зайнятості, організація робіт і підвищення кваліфікації працівників). При цьому не надається належного значення мотиваційним заходам.

Відповідно до типів кадрової політики підприємства (пасивна, реактивна, превентивна, активна) виділяють чотири види стратегій управління персоналом В.М. Данюк, В.М Петюх, І.Б. Гурков, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єремін та ін. вчені [6, 11, 16]. Відмінності їх підходів полягають у наявності (відсутності) прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, потреб і кадрових програм. За такої класифікації стратегій управління персоналом повною мірою не враховується стан взаємовідносин

між членами трудового колективу, керівництвом та працівниками. Загалом, відповідно до другого підходу класифікації стратегій управління персоналом підприємства авторами не встановлено до- цільність використання стратегії управління персоналом у певний момент розвитку підприємства. Крім цього не враховується вплив трудового колективу і його характеристик в процесі прийняття рішень, а також наявний тип стилю керівництва.

При третьому підході [11, 17] в основі класифікації стратегій управління персоналом підприємства лежать різні елементи: місія підприємства, тип трудового колективу, функції управління й ін. Залежно від місії підприємства класифікація стратегій управління його персоналом наведена в роботах таких вчених, як В.І. Герчиков, І.Б. Гурков, О.І. Зеленова, А.А. Мутовин [6, с. 43]. Вони виділяють 6 типів стратегій управління персоналом, що відповідають провідній складовій загальної стратегії організації – її місії (прибуток, клієнти, справа, працівники, розвиток, територія). У цьому випадку відмінність у видах стратегій управління персоналом полягає переважно у сприйнятті та позиціонуванні працівника як ресурсу, активного комунікатора, спеціаліста у даній справі, особистості (партнера), джерела та засобу розвитку.

За типами трудового колективу класифікувати стратегії управління персоналом підприємства запропонував у своєму науковому дослідженні російський вчений Г.Б. Клейнер [17]. Цей автор виділив 6 типів колективів працівників, яким відповідають стратегії управління персоналом. За такої класифікації відмінність між видами стратегій управління персоналом полягає у ролі керівника (суттєва або несуттєва) та взаємовідносинах між членами колективу (суперництво, байдужість, співпраця).

В рамках третього підходу, окрім розглянутих вище класифікацій стратегій управління персоналом, в науковій літературі з стратегічного менеджменту та управління персоналом [11] дослідники пропонують виділяти їх типи за періодом часу (короткострокові, середньострокові, довгострокові), кількістю критеріїв (однокритеріальні, багатокритеріальні), способом прийняття рішень (інтуїтивні, на основі міркувань, на основі раціональної

процедури), за характером ресурсів (зовнішні, внутрішні), за характером стратегії (реальні, проголошені) та ін.

Загалом, відповідно до третього підходу класифікація стратегій управління персоналом підприємства є вузькоспрямованою. При цьому не враховуються основні напрямки розвитку підприємства, його потенціал та виробничі потужності, рівень кваліфікації персоналу та ін.

Важливим етапом в управлінні знаннями кадрів також є професійний розвиток кадрів. Але рушійна сила до розвитку персоналу буде різною в залежності від того, в яких умовах знаходяться працівники. Так, якщо робітник знаходиться в колективі, якому притаманна кооперативна взаємодія, його професійний розвиток відбувається в умовах координації індивідуальних компетенцій працівників (впорядкування, комбінування, підсумовування), що призводить до виникнення синергетичного ефекту. Формуючи колективне знання, кожен працівник розвиває своє власне і навпаки. Якщо ж працівник знаходиться в колективі, якому притаманна конкурентна взаємодія, то його професійний розвиток буде здійснюватися в умовах постійного протистояння тиску кадрової конкуренції. Розвиваючи свої професійні знання та навички працівники формують власні конкурентні переваги.

Враховуючи вищезазначене було запропоновано за способом стимулювання професійного розвитку персоналу кадрову стратегію поділяти на соціально-орієнтовану та індивідуально-орієнтовану стратегії.

Таким чином, в залежності від наповнення кадрової стратегії, її спрямування, способу управління знаннями запропоновано виділення окремих видів стратегічних альтернатив за наступними ознаками: в залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості; відповідно до орієнтації системи управління знаннями та способів розповсюдження знань, а також залежно від способу стимулювання професійного розвитку персоналу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація кадрових стратегій

п/п	Класифікаційна ознака	Вид стратегії управління персоналом
1	Тип конкурентної стратегії [27, 32]	Інноваційна Орієнтована на підвищення якості Орієнтована на скорочення витрат виробництва
2	Тип загальної стратегії підприємства [19, 27]	Підприємницька Динамічного зростання Стратегія прибутковості Ліквідаційна Циклічна
3	Стадія розвитку підприємства [27, 33]	На стадії зародження підприємства На стадії зростання підприємства На стадії зрілості підприємства На стадії скорочення діяльності підприємства
4	Механізм розробки та формалізації [27]	Авторитарна Інтуїтивна Класична Спонтанна
5	Умови використання [27]	«Батьківська» Розвиваюча Орієнтована на задачу Цілковитих змін
6	В залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
7	В залежності від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання: - функціональне колективне знання; - колективне знання проектної групи; - загальноорганізаційне колективне знання; - міжорганізаційне колективне знання (crowd learning)
8	В залежності від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована формалізацію
9	За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

Наведена класифікація видів стратегії надає найбільш повного розуміння її сутності та формує підґрунтя для розробки стратегічних кадрових альтернатив та можливих способів імплементації стратегії управління персоналом.

Отже, досліджено класифікаційний апарат кадрової стратегії та зазначено, що традиційно стратегічні альтернативи щодо управління персоналом наслідують зміст загально корпоративної стратегії за її базовими типами (зростання, стабілізація та скорочення). З урахуванням дуалістичної ролі персоналу у створенні фінансових результатів, еволюційного переходу до гуманістичної концепції управління людським капіталом запропоновано виділення додаткових класифікаційних ознак кадрової стратегії, а саме: в залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості; в залежності від орієнтації системи управління знаннями; в залежності від створення та формалізації організаційних знань; за способом стимулювання професійного розвитку персоналу, що дозволяє формувати стратегічні альтернативи управління персоналом з урахуванням відтворення людського капіталу.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтава-авто»

Приватне акціонерне товариство «Полтава-авто» створене як Полтавське обласне виробниче об'єднання «Полтаваавтотехобслуговування» у 1974 році, яке в 1989 році перейменоване в Полтавське обласне підприємство автотехобслуговування і торгівлі «Полтаваавтотехобслуговування». Полтавське обласне підприємство автотехобслуговування і торгівлі «Полтаваавтотехобслуговування» з 1993 року перейменоване в акціонерне товариство «Полтава-Авто». Акціонерне товариство «Полтава-Авто» з 2003 року перейменоване у відкрите акціонерне товариство «Полтава-Авто». Відкрите акціонерне товариство «Полтава-Авто» з 2010 року перейменоване у публічне акціонерне товариство «Полтава-Авто». Публічне акціонерне товариство «Полтава-Авто» перейменоване у приватне акціонерне товариство «Полтава-Авто» в 2016 році.

ПрАТ «Полтава-авто» зареєстроване за адресою: м. Полтава, вул. Великотирнівська, буд. 1

Генеральний директор – Беззуб Богдан Юрійович.

Основними видами діяльності підприємства є торгівля новими автомобілями, запасними частинами та надання послуг по ремонту та обслуговуванню автомобілів.

Основними видами діяльності підприємства є торгівля новими автомобілями, запасними частинами та надання послуг по ремонту та обслуговуванню автомобілів. За звітний 2019 рік підприємством було реалізовано 218 автомобіля, на загальну суму 107666,0 тис. грн., реалізовано запасних частин на суму 5736,0 тис. грн. та надано послуг у сфері ремонту та обслуговуванню автомобілів на суму 2256 ,0 тис. грн. В порівнянні із звітним періодом 2018 року обсяг реалізації автомобілів зменшився на 21 шт. (що складає 9%), але розмір дохідної частини зріс на 20539,0 тис грн. і склав 107666,0тис. грн. обсяг реалізації запасних частин зменшився на 819,0

тис. грн. (що складає 12%), обсяг наданих послуг збільшився на 279,0 тис. грн. (що складає 14%).

За 2018 рік підприємством було реалізовано 239 автомобіля, на загальну суму 87127,0 тис. грн., реалізовано запасних частин на суму 6555,0 тис. грн. та надано послуг у сфері ремонту та обслуговуванню автомобілів на суму 1987,0 тис. грн. В порівнянні із звітним періодом 2017 року обсяг реалізації автомобілів збільшився на 38 шт. (що складає 19%), обсяг реалізації запасних частин зменшився на 588,0 тис. грн. (що складає 8%), обсяг наданих послуг збільшився на 235,0 тис. грн. (що складає 13%). Частка експорту в загальному обсязі продажів відсутня, основні ринки збуту підприємства - це м. Полтава та Полтавська область.

Основними покупцями є фізичні та юридичні особи.

Постачальниками за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання є Корпорація «УкрАВТО» та її філії, споріднені підприємства інших областей України.

На діяльність ПрАТ «Полтава-Авто» впливають політичні, виробничо-технологічні, соціальні фактори, низька платоспроможність населення України та фактичні воєнні дії в Донецькій та Луганській областях. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень - висока.

У 2020 році товариство продовжуватиме роботу по закріпленню позицій на ринку у місті Полтаві та Полтавській області. Головні зусилля керівництва акціонерного товариства, керівників структурних підрозділів, робітників та службовців у 2019 році будуть зосереджені на збільшення об'ємів послуг, продаж автомобілів, запасних частин та матеріалів. Для цього планується проводити в регіоні рекламні акції з метою активізації продажів автомобілів, запасних частин та послуг сервісу. Проводити рекламні компанії, необхідні для підтримки і формування відповідного іміджу брендів. Проводити короткострокові рекламні акції, які безпосередньо направлені на збільшення продажів автомобілів, запчастин та послуг. Брати участь в регіональних і

місцевих виставках. Формувати гнучку цінову політику. Покращувати якість сервісу.

У своїй роботі Товариство зосереджуватиметься на досягненні прибутковості підприємства. Пріоритетним у діяльності керівництва Товариства залишаться: пошук нових форм роботи та запровадження нових послуг, поліпшення технологічної бази, підтримання у належному стані і збереження основних виробничих фондів.

До організаційної структури Приватного акціонерного товариства «Полтава-Авто» входить 6 філій:

Чутівська виробничо-комерційна філія Приватного акціонерного товариства «Полтава-Авто», 38800, Полтавська обл., Чутівський р-н, смт. Чутове, вул. Коханова, 3.

Філія «Пирятин-Авто» Приватного акціонерного товариства «Полтава-Авто», 37300, Полтавська обл., Пирятинський р-н, м. Пирятин, вул. Сумська, 6.

Філія «Кременчукавтосервіс» Приватного акціонерного товариства «Полтава-Авто», 39605, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. В.Пугачова, 10.

Філія «Автоцентр на Хмельницького» Приватного акціонерного товариства «Полтава-Авто», 39600, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Б.Хмельницького, 20.

Філія «Градизьк-Авто» Приватного акціонерного товариства «Полтава-Авто», 39070, Полтавська обл., Глобинський р-н, смт. Градизьк, вул. Київська, 1Д.

Філія «Прима-Авто» Приватного акціонерного товариства «Полтава-Авто», 36000, Полтавська обл., Полтавський р-н, с. Копили, вул. Стрельникова, 1.

Організаційна структура ПрАТ «Полтава-авто» представлені на рис. 2.1.

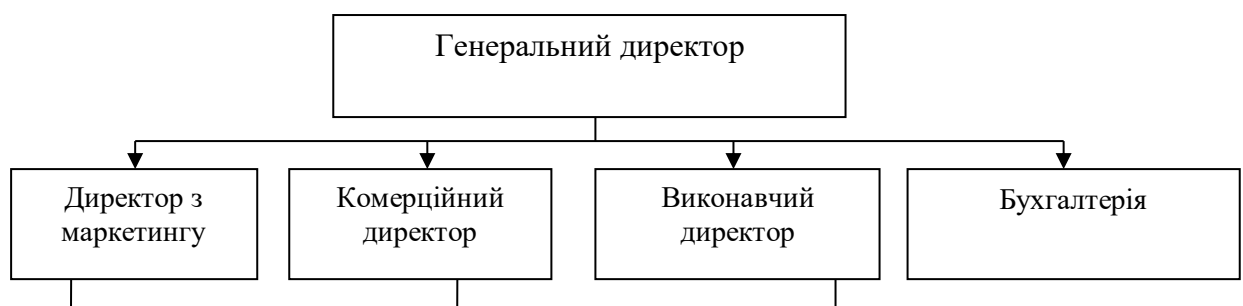


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Полтава-авто»

Управління ПрАТ «Полтава-авто» здійснюється стосовно елементів його господарської системи - виробництвом, кадрами, фінансами, реалізацією і т.д., а також через стратегічну координацію системи в цілому. Як показує рис. 2.1., має місце ступінчаста комбінована організаційна структура управління лінійно-функціонального типу, керівництво здійснює директор підприємства.

Аналізуючи організаційну структуру ПрАТ «Полтава-авто», можна виділити її позитивні моменти:

- відсутність бюрократичного ланцюжка;
- простота інформаційно-комунікативних потоків;
- чіткий розподіл функцій та повноважень контролю, оскільки основні фахівці підкорятимуться генеральному директорові.

Ієрархія управління ПрАТ «Полтава-авто» є досить розгалуженою, саме ієрархічність визначається одним з принципів побудови структури організації - визначення ліній влади. Професійні відносини в організації встановлені документалізованими правилами та інструкціями. Статус кожної посадової особи є чітко визначеним, передбачені функціональні обов'язки, права та

відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків.

ПрАТ «Полтава-авто» прагне удосконалити свою організаційну структуру і структуру управління, здійснити перехід до маркетингової структури управління з продуктово-регіональним поділом центрів відповідальності.

Товариство об'єднує декілька спеціалізованих цехів, розділених на ділянки, які є первинними ланками управлінської структури. В ступінчастій структурі апарату управління простежується наступний ланцюжок повноважень: директор – заступники директора по маркетингу, комерційний директор, виконавчий директор, , керівники обслуговуючих служб – майстри та спеціалісти підрозділів.

Директор виконує функцію загального керівництва, організовує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, ділянок і інших структурних підрозділів, йому напрямку підпорядковані: керівництво технічних, виробничих, фінансово-економічних, комерційних служб.

Згідно Статуту, власник ПрАТ «Полтава-авто» хоча і призначає директора, однак, не має права втручатися в оперативну діяльність директора.

Директор підприємства: без доручення діє від імені підприємства; представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях та державних органах; укладає від його імені договори; здійснює найм і звільнення персоналу підприємства; розпоряджається майном і грошовими коштами підприємства в інтересах підприємства; відкриває розрахункові та інші рахунки підприємства, здійснювати керівництво всіма розрахунковими операціями підприємства; здійснює інші дії з оперативного керівництва роботою підприємства.

Директор несе відповідальність за виконання стратегічних планів підприємства, організацію роботи всіх служб і підрозділів, а також відповідає за протипожежну безпеку і охорону праці.

Отже, місія ПрАТ «Полтава-авто» - забезпечення конкурентоспроможності підприємства і вихід на європейський ринок, з метою забезпечення населення високоякісним автомобілями та комплектуючими до них, за рахунок використання якісних сучасних технологій виробництва продукції і висококваліфікованих фахівців.

Глобальна мета ПрАТ «Полтава-авто» зводиться до комплексної всебічної модернізації підприємства: зробити з товариства справжнього ринкового лідера. Також підприємство ставить своєю за мету залучення та здійснення активних інвестицій в розширення збуту та підвищення якості надання послуг з продажу автомобілів до рівня, встановленого міжнародними стандартами.

За допомогою даних статистичної звітності про кількісний та якісний склад персоналу, розглянемо більш детально загальну структуру персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр. наведену на рис. 2.2. та табл. 2.1

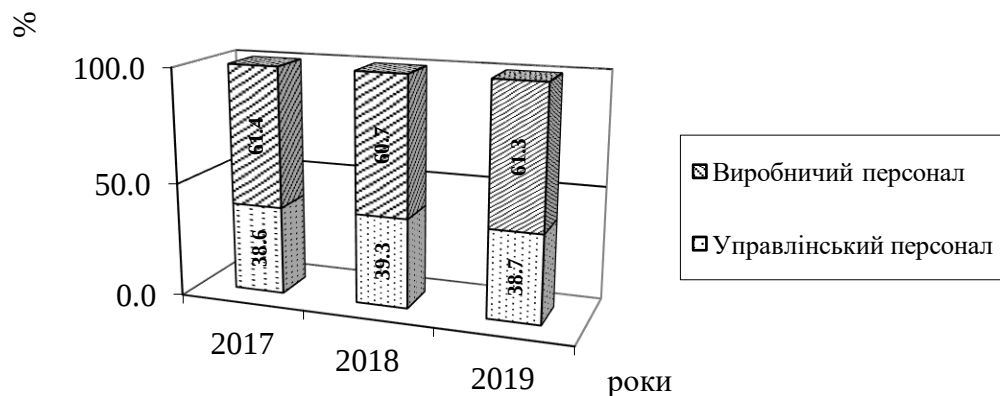


Рис. 2.2. Загальна структура персоналу ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

Згідно наведеним даних на рис. 2.1. на ПрАТ «Полтава-авто» чисельність персоналу постійно змінювалась, так в 2017 році працювало 88 осіб, 2018 р. – 84 особи та 2019 р. – 75 осіб.

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу ПрАТ «Полтава-авто» по категорія
зайнятих за 2017-2019 рр.**

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2019 р. від	
	2017		2018		2019			
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2017р	2018р
Управлінський персонал	34	38,6	33	39,3	29	38,7	0,0	-0,6
У тому числі:								
Керівники	7	8,0	7	8,3	6	8,0	0,0	-0,3
Спеціалісти	22	25,0	22	26,2	21	28,0	3,0	1,8
Технічні працівники	5	5,7	4	4,8	2	2,7	-3,0	-2,1
Виробничий персонал	54	61,4	51	60,7	46	61,3	0,0	0,6
Разом	88	100,0	84	100,0	75	100,0	X	X
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,59	X	1,55	X	1,59	X	X	X
Частка управлінського персоналу, %	38,6	X	39,3	X	38,7	X	X	X

Аналізуючи показники в табл. 2.1, можемо зробити висновок, що в ПрАТ «Полтава-авто» у 2019 році працює 75 осіб, з них 29 осіб належить до управлінського персоналу, 46 осіб – виробничий персонал. До складу управлінського персоналу у 2019 році входить 6 керівників, 21 спеціаліст та 2 технічних працівники, чисельність яких зменшується протягом трьох років, що ми досліджували.

У 2019 році кількість персоналу ПрАТ «Полтава-авто» становить 75 осіб, що на 9 осіб менше ніж у 2018 році та на 13 осіб - ніж у 2017 році. Кількість виробничого персоналу у 2019 році складає 46 осіб, у 2018 році - 51 особа, у 2017 році - 54 особи, тобто кількість управлінських та виробничих працівників зменшувалась протягом всіх трьох аналізованих років. Частка виробничого персоналу становить 60 % і знаходиться на задовільному рівні протягом всього аналізованого періоду. Зменшення персоналу у 2019 році зберегло співвідношення виробничого персоналу до управлінського у розмірі 1,59 осіб. Така перевага виробничого персоналу над управлінським зумовлена торговельною спрямованістю ПрАТ «Полтава-авто», тому незмінність його відсоткової переваги є позитивним фактором для товариства.

Проаналізуємо на основі додатків А, Б фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Полтава-авто», а своє дослідження почнемо з аналізу динаміки показників господарської діяльності товариства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ПрАТ «Полтава-авто»**

Показники	Роки			Відхилення 2019р. (+;-) від	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	76053	95669	115658	39605	19989
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	88	84	75	-13	-9
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	4031	4005	5374	1343	1369
Матеріальні затрати, тис. грн.	1493	1979	1893	400	-86
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	14232	13929	12675	-1557	-1254
Амортизація, тис. грн.	1079	1100	1060	-19	-40
Оборотні активи, тис. грн.	5849	5684	4659	-1190	-1025
Продуктивність праці, тис. грн.	864,24	1138,92	1542,11	677,87	403,19
Матеріаловіддача, грн.	50,94	48,34	61,10	10,16	12,76
Фондовіддача основних засобів, грн.	5,34	6,87	9,12	3,78	2,26
Фондоємність продукції, коп.	0,19	0,15	0,11	-0,08	-0,04

Відповідно до даних табл. 2.2, можемо зробити наступні висновки:

чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році зріс на 39605 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком та на 19989 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком, що свідчить про стабільну тенденцію щодо підвищення ефективності використання ресурсів товариства;

збільшення віддачі основних фондів протягом трьох років свідчить про покращення ефективності їх використання в ПрАТ «Полтава-авто»;

середньорічна вартість основних засобів протягом аналізованого періоду постійно зменшується, що свідчить про розпродаж основних засобів та скоріше за все намагання товариства знайти ресурси для поновлення нестачі ліквідних ресурсів;

зростання продуктивності праці з 864,24 тис. грн. у 2017 році до 1542,11 тис. грн. у 2019 році, яке ми спостерігаємо в ПрАТ «Полтава-авто», зумовлене збільшенням кількості реалізованої продукції за одиницю робочого часу;

матеріаловіддача показує кількість виготовленої продукції в ПрАТ «Полтава-авто» на одиницю витрат праці, втіленої в предметах праці. Протягом 2017-2019 років ця тенденція є не стабільна і її значення змінюється з 50,94 грн. – у 2017 р. до 61,10 грн. – у 2019 р.;

фондовіддача основних фондів у 2019 році збільшилась на 3,78 відносно 2017 року, що свідчить про покращення ефективності їх використання на підприємстві;

фондоємність продукції показує, скільки витрачається основних фондів на виготовлення одиниці продукції. Даний показник в ПрАТ «Полтава-авто» має тенденцію до зменшення, так у 2017 році – 0,19 коп., у 2018 році – 0,15 коп., у 2019 році – 0,11 коп., що дає змогу стверджувати про зростання затрат на виготовлення одиниці продукції, також зростає чистий дохід від реалізації, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

За допомогою наступного рис. 2.3. проаналізуємо динаміку структури активів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

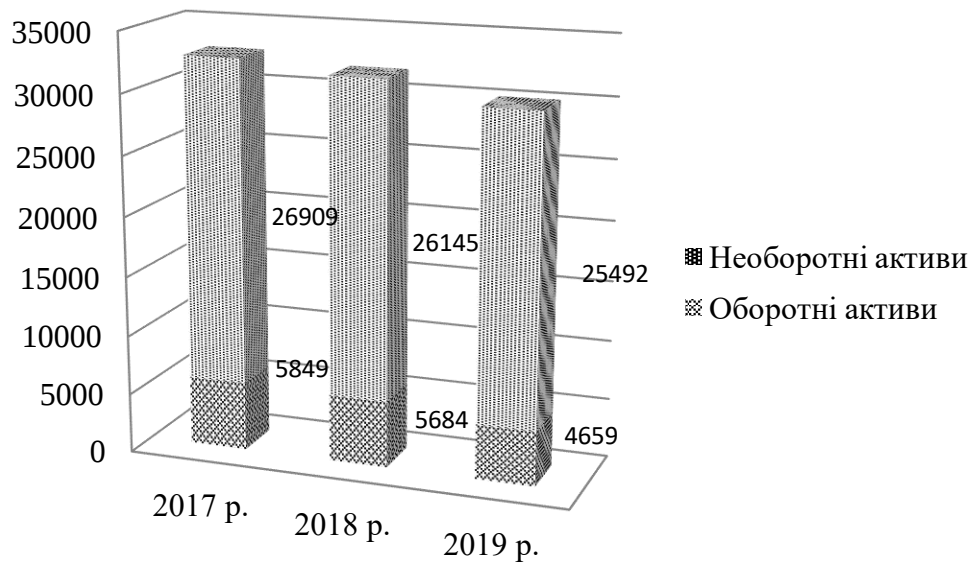


Рис. 2.3. Динаміка структури активів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

Згідно представленої на рис. 2.2. динаміки структури активів ПрАТ «Полтава-авто» відзначимо, що в товаристві переважають оборотні активи, так у 2019 р. необоротні активи становлять – 4659 тис. грн., а вартість оборотних активів склала 25492 тис. грн. Така структура активів товариства є цілком виправданою для торговельного підприємства.

Розглянемо більш детально динаміку складу та розміщення активів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 роки та узагальнимо результати в табл. 2.3.

Загальна вартість активів протягом 2017-2019 рр. в ПрАТ «Полтава-авто» постійно зменшується, так у 2019 р. на 2607 тис. грн. та на 1678 тис. грн. відповідно до 2017 р. та 2018 р.

Найбільше вартість активів зменшилась за рахунок продажу основних засобів на 1254,0 тис. грн. у 2019 р. порівняно із 2018 р. та зменшенням вартості дебіторської заборгованості на 1421,0 тис. грн. у 2019 р. порівняно з 2018 р., що свідчить про початок фінансової кризи в товаристві та актуальності запровадження антикризового менеджменту. Лише підкреслює дане

припущення наднизька кількість грошових коштів та постійне зменшення вартості запасів в ПрАТ «Полтава-авто»

Таблиця 2.3

**Динаміка складу та розміщення активів ПрАТ «Полтава-авто» за
2017-2019 рр**

Показники	Роки						Відхилення (+;-) 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р.	2018 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.
Нематеріальні активи	19	0,06	2	0,01	3	0,01	-16,00	1
Незавершені капітальні інвестиції	1785	5,45	1156	3,63	1258	4,17	-527,00	102
Основні засоби	14232	43,45	13929	43,76	12675	42,04	-1557,0	-1254,0
Відстрочені податкові активи	10873	33,19	11058	34,74	11556	38,33	683,00	498
Запаси	3026	9,24	3155	9,91	2767	9,18	-259,00	-388
Дебіторська заборгованість	2315	7,07	2070	6,50	649	2,15	-1666,0	-1421,0
Гроші та їх еквіваленти	106	0,32	4	0,01	120	0,40	14,00	116
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	6	0,02	6,00	6
Інші оборотні активи	402	1,23	455	1,43	152	0,50	-250,00	-303
Разом	32758	100	31829	100	30151	100	-2607	-1678

Для перевірки нашого припущення про початок фінансової кризи на підприємстві розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр. та узагальнимо результати на рис. 2.4.

Дані приведенні на рис. 2.4. про структуру джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтава-авто» свідчить, що товариство протягом аналізованого періоду зменшує вартість власного капіталу та нарощує свої поточні

зобов'язання і забезпечення, що лише посилює наше припущення про збитковість товариства та нестачу фінансових ресурсів.

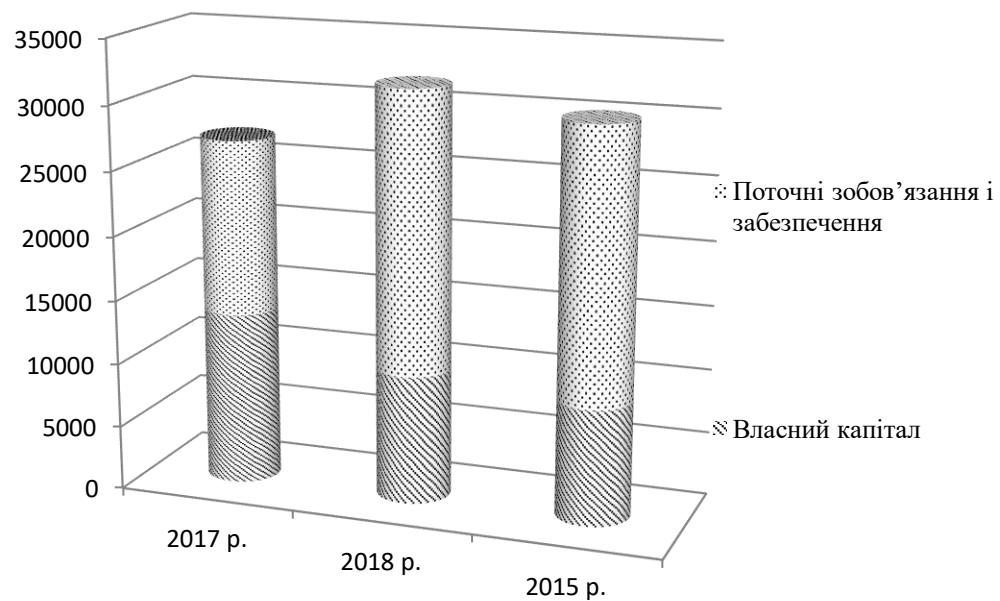


Рис. 2.4. Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

Згідно вище наведеного аналізу фінансово-господарського стану ПрАТ «Полтава-авто» протягом 2017-2019 рр. товариство працювали не ефективно та постійно збільшує вартість своїх поточних зобов'язань, невчасно розраховується зі своїми постачальниками, що призводить до погіршення репутаційної історії товариства.

Для більш дослідження стану фінансової кризи на ПрАТ «Полтава-авто» проведемо аналіз динаміки показників платоспроможності та фінансової стійкості товариства за 2017-2019 рр.

Узагальнимо результати у табл. 2.4.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує можливість підприємства розрахуватися по поточним зобов'язанням у найближчий час. Оптимальне значення не менше 0,20 і не більше 0,35.

В ПрАТ «Полтава-авто» коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню у жодному з проаналізованих років, що означає

недостатню кількість активів у ліквідній формі та неефективне їх використання, що негативно впливає на ведення фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтава-авто».

Таблиця 2.4

**Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості
ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2017	2018	2019		2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (плато-спроможності)	0,0078	0,0002	0,0057	0,2	0,1922	0,1998	0,1943
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (плато-спроможності)	0,18	0,09	0,04	0,7	0,52	0,61	0,66
Коефіцієнт поточної ліквідності (плато-спроможності)	0,34	0,13	0,13	1,0	0,66	0,87	0,87
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,77	-0,87	-0,87	0,1	0,87	0,97	0,97
Коефіцієнт автономії	0,50	0,31	0,30	0,5	0,00	0,19	0,20
Коефіцієнт фінансування	1,01	2,19	2,35	1	-0,01	-1,19	-1,35
Коефіцієнт заборгованості	0,50	0,69	0,70	0,5	0,00	-0,19	-0,20
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,50	0,31	0,30	1	0,50	0,69	0,70
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,46	0,43	1	0,01	0,54	0,57

Коефіцієнт проміжної ліквідності характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, оптимальне значення якого повинно бути від 0,7 до 1.

Показник проміжної ліквідності Товариства протягом аналізованого періоду знаходився в нижче межі встановлених нормативів, а це дозволяє зробити висновок про те, що ПрАТ «Полтава-авто» не спроможне за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів погасити короткострокові позикові кошти і свідчить про задовільний стан платоспроможності товариства.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає можливість ПрАТ «Полтава-авто» покрити свої поточні зобов'язання за рахунок усіх обігових коштів протягом року, його нормативне значення повинно бути більше 1.

Коефіцієнт поточної ліквідності ПрАТ «Полтава-авто» значно нищий за рекомендований нижній поріг, який становить – 1. У 2017 році він становив – 0,34, у 2018 році – 0,13, у 2019 році – 0,13, що означає, що ПрАТ «Полтава-авто» має не достатню кількість оборотних активів, для того щоб покрити свої поточні зобов'язання перед кредиторами.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами має нормативне значення не менше 0,1. Як бачимо в ПрАТ «Полтава-авто» даний коефіцієнт значно нижчий за норму. Так у 2017 році він становить – -0,77, у 2018 році – -0,87, у 2019 році – -0,87, що свідчить про низький рівень забезпеченості ПрАТ «Полтава-авто» власними грошовими коштами, а отже збільшується необхідність в позикових оборотних коштах, що свідчить про фінансово не стійне становище ПрАТ «Полтава-авто».

Умовою і гарантією виживання й розвитку ПрАТ «Полтава-авто», як бізнес-процесу, є його фінансова стійкість. Якщо підприємство фінансово-стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не виявитися на краю банкрутства.

Провівши аналіз динаміки показників фінансової стійкості ПрАТ «Полтава-авто», можемо зробити наступні висновки:

коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у загальній вартості майна, причому рекомендованим є значення більше 0,5. У 2017 році даний коефіцієнт становив – 0,50, у 2018 році – 0,31, у 2019 році – 0,30. Тобто відповідне нормативу значення коефіцієнту було лише у 2017 році та пішло на спад у 2018 та 2019 роках. Отже, як бачимо з отриманих результатів, коефіцієнт автономії ПрАТ «Полтава-авто» менше 0,5, що говорить про ризик несплати боргів підприємства, а також показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зменшення коефіцієнту автономії у 2018 році та 2019 році у порівнянні з 2017 роком відбулося за рахунок змін сукупного капіталу підприємства, а також вартості власного капіталу;

коефіцієнт фінансування показує скільки позичкового капіталу припадає на одиницю власного капіталу (нормативне значення менше 1). У 2017 році даний коефіцієнт в ПрАТ «Полтава-авто» становив 1,01, у 2018 році – 2,19, у 2019 році – 2,35. Протягом всього аналізованого періоду коефіцієнт фінансування знаходиться в вище норми, що є негативним фактором, тому що позичковий капітал перевищував власний капітал ПрАТ «Полтава-авто»;

коефіцієнт заборгованості показує наскільки діяльність ПрАТ «Полтава-авто» фінансується за рахунок позичених коштів, дає уявлення про кредитоспроможність підприємства та рівень фінансового ризику (нормативне значення – менше 0,5).

В ПрАТ «Полтава-авто» показники даного коефіцієнту відповідно становлять: у 2017 році – 0,50, у 2018 році – 0,69, у 2019 році – 0,70. Значення коефіцієнту заборгованості у 2019 році свідчить, що в кожних ста гривнях вкладених активів підприємства 70 грн. складає позичковий капітал. Збільшення частки позичкового капіталу є негативним фактором, оскільки ПрАТ «Полтава-авто» стає фінансово-залежним;

коефіцієнт незалежності показує частку активів ПрАТ «Полтава-авто», які покриваються за рахунок власного капіталу (забезпечуються власними джерелами формування), нормативне значення – близько 1. Коефіцієнт незалежності в ПрАТ «Полтава-авто» не відповідає нормативному значенню: у 2017 році – 0,50, у 2018 році – 0,31, у 2019 році – 0,30. Тобто, обсяг використовуваних активів у 2019 році сформований на 30 % із власного капіталу, що на 20 % менше ніж у 2017 році. Зменшення даного показника є ще однією негативною тенденцією, ПрАТ «Полтава-авто» стає залежним від зовнішнього фінансування;

коефіцієнт фінансової стійкості показує, скільки власного капіталу припадає на одиницю позичкового капіталу, нормативне значення – більше 1. У 2017 році – 0,99, у 2018 році – 0,46, у 2019 році – 0,43. Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ «Полтава-авто» не перевищує мінімальне значення протягом всіх трьох аналізованих років, що є негативним значенням у діяльності Товариства.

Таким чином, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Полтава-авто» є фінансово не стійким підприємством, оскільки показник коефіцієнту фінансової стійкості у 2019 році становить 0,43, що нище за норму, яка становить 1, а отже власний капітал підприємства значно менший за позичковий капітал, що є вкрай негативним фактом в діяльності підприємства. Показник проміжної ліквідності ПрАТ «Полтава-авто» у 2019 році становив лише 0,04 при рекомендованому значенні більше 0,7, що свідчить про неспроможність ПрАТ «Полтава-авто» за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів погасити короткострокові позикові кошти та показує не задовільний стан платоспроможності ПрАТ «Полтава-авто».

Отже, показники ліквідності та фінансової стійкості лише підтвердили наявність фінансової кризи в ПрАТ «Полтава-авто» протягом 2017-2019 рр. Розглядаючи тенденції між коефіцієнтами протягом аналізованого періоду слід відмітити, що фінансова криза до 2019 року лише посилилась, а всі антикризові заходи з боку керівництва є неефективними.

Розглянемо в табл. 2.5. динаміку рентабельності ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Полтава-авто»
за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2015 р. від	
	2013	2014	2015	2013 р.	2014 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-223	-3495	-921	-698	2574
Середня вартість активів, тис. грн.	32758	31829	30151	-2607	-1678
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	73543	91770	111557	38014	19787
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	76053	95669	115658	39605	19989
Власний капітал, тис. грн.	13469	9974	9012	-4457	-962
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	-0,68	-10,98	-3,05	-2,37	7,93
Рентабельність (збитковість) витрат, %	-0,30	-3,81	-0,83	-0,52	2,98
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-0,29	-3,65	-0,80	-0,50	2,86
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-1,66	-35,04	-10,22	-8,56	24,82

Зважаючи на те, що ПрАТ «Полтава-авто» протягом 2017-2019 рр. є збитковим, то цілком закономірним є негативні показники рентабельності за весь аналізований період. Але також слід відмітити, що найгірше ситуація за показниками збитковості була у 2018 році, досить негативними вони є і в 2019 році, але їх тенденція порівняно з попереднім роком є кращою, що свідчить про намагання товариства вийти з фінансової кризи та покращити своє становище.

Таким чином, можемо підсумувати, що господарсько-фінансова діяльність ПрАТ «Полтава-авто» є неефективною, оскільки підприємство має

збитки, має низький рівень забезпеченості власними грошовими коштами, має недостатню кількість оборотних активів, для того щоб покрити свої поточні зобов'язання перед кредиторами за весь проаналізований період. ПрАТ «Полтава-авто» є фінансово нестійким підприємством, оскільки, коефіцієнт фінансової стійкості у 2019 році не перевищує мінімальне значення.

Платоспроможність ПрАТ «Полтава-авто» знаходиться на не достатньому рівні, про що свідчить показники ліквідності ПрАТ «Полтава-авто», які протягом аналізованого періоду знаходились в нижче нормативних значень встановлених нормативів, а це дозволяє зробити висновок про те, що стан платоспроможності ПрАТ «Полтава-авто» є незадовільний і товариство потребує термінових антикризових заходів.

2.2. Дослідження реального стану стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

Ефективність діяльності ПрАТ «Полтава-авто» визначається ефективністю діяльності персоналу. До того ж, саме ця галузь менеджменту є найскладнішою. У зв'язку з чим керівнику вкрай важливо розуміти проблеми, що пов'язані з управлінням персоналом, та розвивати у себе певні управлінські навички.

Система управління кадрами ПрАТ «Полтава-авто» являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямів діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта - людини.

Підсистема загального і лінійного керівництва ПрАТ «Полтава-авто» здійснює: управління організацією в цілому, управління окремими

функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступник, керівники функціональних підрозділів.

Підсистема планування і маркетингу персоналу ПрАТ «Полтава-авто» виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі і т.д.

Підсистема управління та урахування персоналу ПрАТ «Полтава-авто» здійснює: організацію наймання персоналу, організацію співбесіди, оцінки відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахову орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу і т.д.

Підсистема управління трудовими відношеннями ПрАТ «Полтава-авто» проводить: аналіз і регулювання групових і особистисних взаємовідносин, аналіз і регулювання відношень керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці ПрАТ «Полтава-авто» виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища і т.д.

Підсистема управління розвитком персоналу ПрАТ «Полтава-авто» здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, вступ в посаду та адаптацію нових робітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів і т.д.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу ПрАТ «Полтава-авто» виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі і т.д.

Підсистема управління соціальним розвитком ПрАТ «Полтава-авто» здійснює: організацію суспільного харчування, управління житло-побутовим

обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема розвитку організаційної структури управління ПрАТ «Полтава-авто» виконує такі функції, як аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління і т.д.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» здійснює: рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядницьких та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» виконує такі функції: ведення урахування і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією тощо.

Система управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» являє собою складну систему, яка містить взаємопов'язані підсистеми, які відмінні за змістом виконуваних робіт, спрямована на забезпечення ефективності управління персоналом та досягнення цілей підприємства. Вона включає формування, використання, стабілізацію і власне управління

Показники для оцінки підходів до управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»:

співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, результатів, отриманих від їхньої діяльності;

відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу;

вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ПрАТ «Полтава-авто» важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємність;
- витрати на керівництво.

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

Під час дослідження підприємства нами було виявлено наступні недоліки: освіта директора товариства не відповідає займаній посаді оскільки не є управлінською;

на низькому рівні мотивація персоналу та стимулювання до покращення роботи працівників.

Керівництво ПрАТ «Полтава-авто» та працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і

кваліфікаційного складу працівників. Але цьому питанню в управлінській діяльності ПрАТ «Полтава-авто» приділяється незначна увага.

Система управління персоналом має складатися з шести підсистем: підсистеми забезпечення процесу управління персоналом, підсистеми маркетингу персоналу, підсистеми розвитку персоналу, підсистеми мотивації персоналу, підсистеми управління комунікаціями, підсистеми створення і розвитку корпоративної культури. Опитування керівників та працівників ПрАТ «Полтава-авто» показало, що впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність підприємств зіштовхується з низкою проблем.

Адже сучасні умови, в яких функціонує ПрАТ «Полтава-авто», потребують пошуку нових механізмів управління персоналом, здатних забезпечити досягнення цілей підприємства, вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечити ПрАТ «Полтава-авто» міцну позицію на ринку в довгостроковій перспективі.

Невизначеність умов функціонування ПрАТ «Полтава-авто», підвищений динамізм маркетингового середовища, непередбачуваність дій конкурентів вимагає використання стратегічного підходу до управління. На ефективність стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» впливає низка факторів (зовнішніх та внутрішніх), стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати під час реалізації процесу стратегічного управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто».

Таким чином, як свідчить наш аналіз, основними проблемами стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» є:

недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління;

опір стратегічним змінам та інноваціям. Персонал ПрАТ «Полтава-авто» не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом. Це зумовлено, насамперед, тим, що людям хочеться якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а, як відомо, проведення будь-яких

стратегічних змін та впровадження інновацій супроводжуються низкою ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати;

брак фінансових ресурсів. Для реалізації стратегічних змін у сфері стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» необхідні значні фінансові ресурси, оскільки стратегічний підхід потребує докорінних перебудов у системі управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»;

недосконалість систем мотивації персоналу. ПрАТ «Полтава-авто» використовує лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть значно вплинути на активізацію роботи персоналу. Недосконалість системи мотивації також зумовлюється браком фінансових та інших видів ресурсів підприємства;

припущення ролі персоналу на підприємстві. За стратегічного підходу персонал має розглядатись як важливий ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак на ПрАТ «Полтава-авто» персоналу відводиться другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;

недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, внаслідок чого на ПрАТ «Полтава-авто» персонал не має гідної правової захищеності;

недостатня гнучкість організаційних структур управління. ПрАТ «Полтава-авто» має лінійні, лінійно-функціональні структуру управління, яка неспроможна швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни в стратегічному кліматі;

недосконалість стилю і методів управління персоналом. На ПрАТ «Полтава-авто» спостерігається авторитарний, бюрократичний стиль

управління з використанням переважно організаційно-розпорядницьких методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції стратегічного управління персоналом;

недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом. Якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства у сфері стратегічного управління персоналом. Однак на сьогодні ПрАТ «Полтава-авто» не володіє всім необхідним обсягом інформації, на основі якої можна приймати і реалізувати адекватні управлінські рішення;

нерозвиненість корпоративної культури ПрАТ «Полтава-авто». Покликанням корпоративної культури має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення у персоналу відчуття причетності до справ на ПрАТ «Полтава-авто». Наслідком авторитаризму на ПрАТ «Полтава-авто» є недостатній його розвиток, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Для зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» необхідно систематично здійснювати аналіз системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

За останні роки кризове становище суспільного виробництва, недоліки реформування приводять до стійких тенденцій спаду темпів зростання виробництва, погіршенню фінансового стану ПрАТ «Полтава-авто». Падіння обсягів виробництва обумовлено складним фінансово-економічним станом галузі через постійне зростання тарифів на електроенергію, а також падінням цін і попиту на продукцію на світовому ринку через нестабільну ситуацію в країні.

Недосконалість організаційної структури ПрАТ «Полтава-авто» нагромаджує керівництво підприємства виконавчою роботою та не дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та

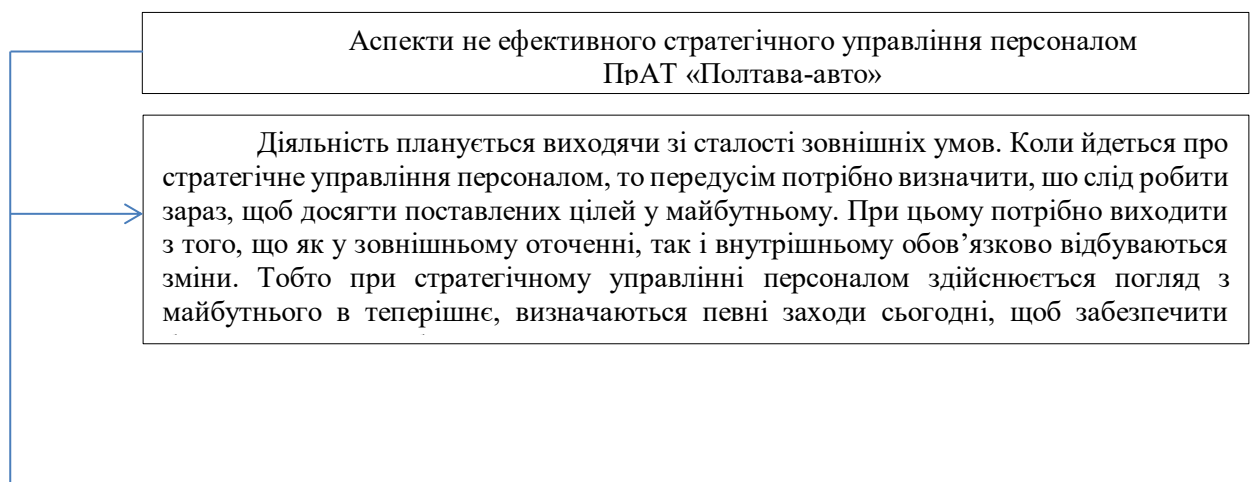
приймати відповідні рішення. Це, у свою чергу, викликає низьку ефективність стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто».

Для формування ефективної стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» важливо створити відповідний підрозділ або фахівця, який у західних підприємствах має назву стратегічного господарського центру, функціями якого було б проведення стратегічного аналізу, визначення місії і стратегічних цілей, формування пакета альтернативних стратегій і вибір оптимальної за певними критеріями, а також спільної з іншими підрозділами підприємства робота щодо реалізації обраної стратегії. У такому підрозділі повинні працювати висококваліфіковані аналітики, які досконало б володіли теоретичними й прикладними аспектами стратегічного управління персоналом.

На становлення стратегічного управління персоналом в ПрАТ «Полтава-авто» найвідчутніше впливають особливості й перешкоди внутрішнього середовища підприємства.

Стратегічне управління є засобом успішного виживання у кризових умовах, на практиці, стратегія управління персоналом в ПрАТ «Полтава-авто» – відсутня, що сприяє погіршенню його становища в динамічному середовищі. Це можна пояснити насамперед намаганням керівництва швидко вирішити питання фінансових результатів, інертністю мислення старих управлінських кадрів, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління персоналом, а також незнанням і нерозумінням його суті, принципів, методів і прийомів управління.

Форми не ефективного стратегічного управління персоналом в ПрАТ «Полтава-авто», проявляються у двох аспектах (рис. 2.4).





При нестратегічному управлінні розробка програмних дій ґрунтується лише на аналізі внутрішніх можливостей і потенціалі підприємства. При такому підході часто виникають ситуації, коли підприємство не в змозі досягти своїх цілей через те, що з часом змінюються умови як у безпосередньому оточенні (споживачі, постачальники, конкуренти та ін.), так і в макросередовищі (зміни в законодавстві, податковому кодексі, політиці уряду).

Рис. 2.4. Аспекти не ефективного стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

Дані аспекти проявляються завдяки причинам, які характерні для вітчизняних підприємств, а саме: незнанням керівними кадрами основ стратегічного управління персоналом та інтуїтивним підходом до вибору стратегії. Причому це властиво досвідченим керівникам, котрі багато часу працювали на керівних посадах, мають широкі ділові зв'язки, добре орієнтуються в ситуаціях безпосереднього оточення і досконало знають можливості потенціалу свого підприємства.

Процес формування та реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» повинен відповідати таким параметрам: узгодженість із фінансовими ресурсами, які можуть бути акумульовані та спрямовані в активні операції з метою забезпечення мотивації праці робітників ПрАТ «Полтава-авто», узгодженість отриманих результатів і витрат на їх досягнення, досягнення оптимального співвідношення між очікуваною ефективністю та можливими ризиками, які характерні для діяльності ПрАТ «Полтава-авто», узгодженість діяльності ПрАТ «Полтава-авто» із загальноекономічними умовами, що склалися в Україні.

Тактика ПрАТ «Полтава-авто» не завжди взаємодіє зі стратегічними цілями, що сповільнює реалізацію загальної (організаційної) стратегії. Тактика дій повинна реалізовуватись за допомогою точних, скоординованих завдань.

Отже, цілі побудови тактичних дій в ПрАТ «Полтава-авто» зводяться до наступних (рис. 2.5).

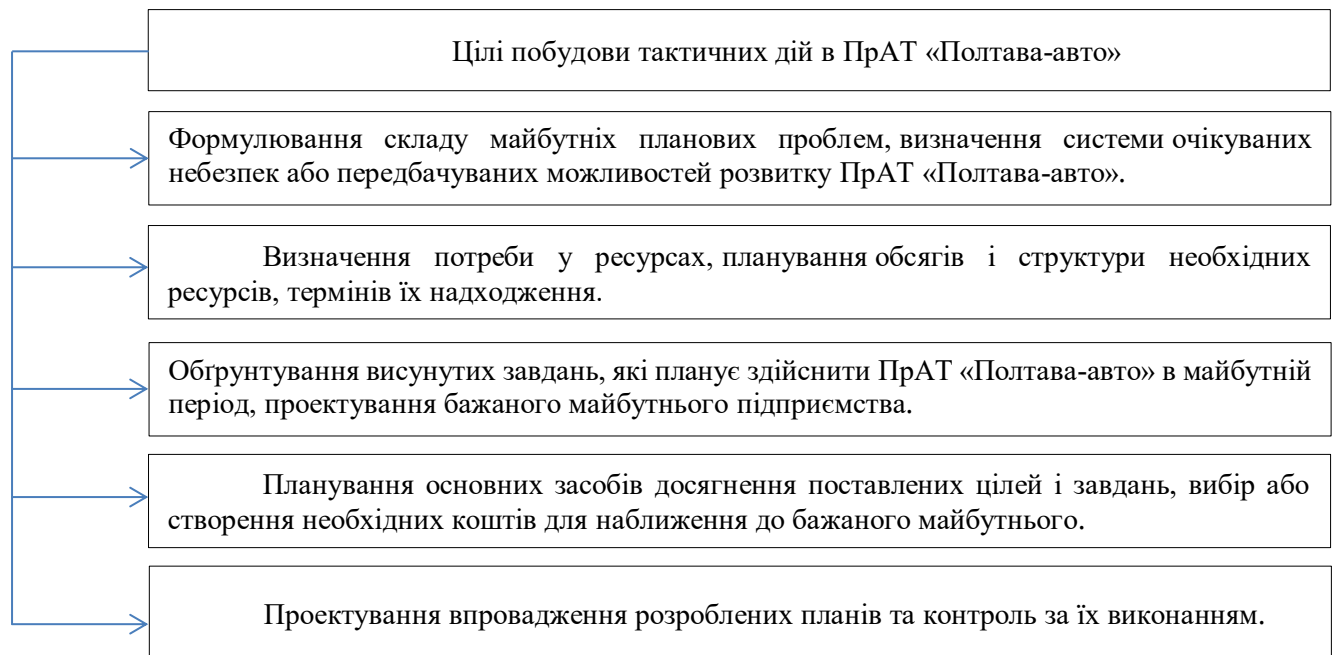


Рис. 2.5. Цілі побудови тактичних дій в ПрАТ «Полтава-авто»

Впровадження стратегічного управління персоналом потребує наявності певної інфраструктури, а саме – сучасної комп’ютерної мережі й створеної на її основі автоматизованої інформаційної системи, яка давала б можливість проводити моніторинг за змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах ПрАТ «Полтава-авто».

Необхідно створити відповідний підрозділ, який мав би наступні функції: проведення стратегічного аналізу; визначення місії і стратегічних цілей; формування пакета альтернативних стратегій управління персоналом і вибір оптимальної за певними критеріями, а також спільної з іншими підрозділами підприємствами робота щодо реалізації обраної стратегії. Створення такого підрозділу в ПрАТ «Полтава-авто» дасть змогу реалізувати основні етапи формування та реалізації ефективної стратегії управління персоналом.

Процес формування та реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» як перший об'єкт контролю являє собою трирівневу систему. Перший (верхній) рівень цієї системи включає показники для відстеження динаміки досягнення стратегічної мети ПрАТ «Полтава-авто». Оскільки ця мета може виражатися в абсолютних і відносних величинах, то таку ж форму повинні мати й відповідні для неї показники. Показники другого та третього рівнів відображають ступінь наближення до вирішення, відповідно, стратегічних завдань у процесі реалізації функціональних стратегій, а також тактичних й оперативних при реалізації проектів. Ці показники розраховуються як відносні величини виконання планового завдання шляхом відношення фактично досягнутого результату реалізації функціональної стратегії до результату, встановленого стратегічним, тактичним чи оперативним завданням на певний момент часу.

Об'єктом управління цього механізму є всі елементи управління процесом формування та реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»: програма управління, структура управління, технології управління, інформаційне, методичне та матеріально-технічне забезпечення.

В роботі ПрАТ «Полтава-авто» виявлено методи впливу на кожний з елементів об'єкта управління цього механізму з метою їх коректування. Так, внесення змін до програми управління формуванням та реалізацією стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» як комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних й оперативних планів дій здійснюється за допомогою методів планування. Коректування структури управління реалізацією стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» можливе за допомогою використання організаційно-розпорядчих методів. Зміна стану елементів організації управління в результаті дії механізму, який розглядається, потребує також певного ресурсного забезпечення на основі використання матеріального, фінансового, соціального, організаційного й інформаційного потенціалів ПрАТ «Полтава-авто».

Структуру механізму організації процесу формуванням та реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» показано на рис. 2.6

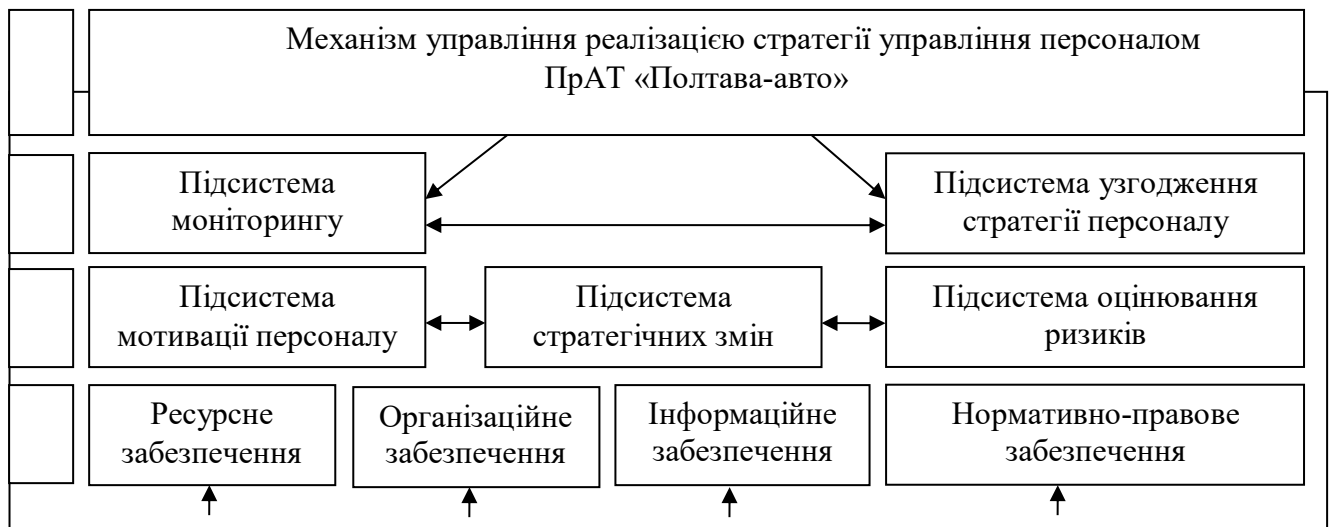


Рис. 2.6. Структура механізму організації процесу формуванням та реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

Таким чином, можемо зробити висновок, що механізм організації процесу формуванням та реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» має блочну структуру, а кожний з блоків – різне завдання та результат дії. Підготовчий блок покликаний сформувати програмно-цільову та ресурсну базу управління реалізацією стратегії шляхом декомпозиції стратегічних цілей розвитку ПрАТ «Полтава-авто» на сукупність тактичних й оперативних завдань та забезпечити їх вирішення необхідними ресурсами. В межах базового блоку механізму вирішуються завдання організаційно-структурного та нормативно-правового характеру. Його мета – сформувати структуру управління реалізацією стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» шляхом визначення функцій і робіт для реалізації стратегічних, тактичних й оперативних завдань, встановлення суб'єктів їх виконання, формування стосунків між суб'єктами, відображення всіх організаційних змін у нормативно-правовій базі управління підприємством. Третій – виконавчий блок – орієнтований на забезпечення

суб'єктів управління адекватним їх функціям і місцю в структурі управління набором управлінських технологій, а також інформаційними, методичними та матеріально-технічними умовами для розробки та реалізації управлінських рішень. Розглянуті три блоки послідовно пов'язані між собою. Основною метою четвертого блоку – блоку моніторингу – є спостереження за результатами роботи створеного механізму. Його завдання полягає у відстеженні збалансованості елементів організації управління реалізацією стратегії управління персоналом, як усередині кожного з трьох розглянутих блоків, так і блоків елементів між собою. Тому блок моніторингу пов'язаний з іншими блоками механізму прямим і зворотним зв'язком, що надає механізові організації управління реалізацією стратегії ПрАТ «Полтава-авто» циклічний характер функціонування.

Основними проблемами у сфері стратегічного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» є:

недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління,

опір стратегічним змінам та інноваціям, брак фінансових ресурсів,

недосконалість системи мотивації персоналу товариства,

припущення ролі персоналу на ПрАТ «Полтава-авто»,

недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом,

недостатня гнучкість організаційної структури управління,

недосконалість стилю і методів управління персоналом,

недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом,

нерозвиненість корпоративної культури ПрАТ «Полтава-авто».

Отже, на нашу, в ПрАТ «Полтава-авто» процес формування та реалізації стратегії управління персоналом є досить ефективним, однак не досконалим, оскільки в процесі формування та реалізації стратегії управління персоналом більшість схем процесів формування стратегій управління персоналом є

досить загальними та в деяких відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між їх етапами, а також необхідно обґрунтувати більш докладніше підхід до формування стратегій управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто», щоб він відповідав сучасним вимогам.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»

3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто», як основа формування стратегії управління персоналом

Механізм реалізації кадрової політики - це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Основними цілями кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні різновиди кадрової політики: політика добору кадрів; політика профнавчання; політика оплати праці; політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

На основі концепції і принципів управління персоналом розробляють політику управління персоналом (кадрову політику) - основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом.

Політика не вимагає безпосередніх дій, її формулюють для того, щоб лінійні і функціональні керівники керувалися нею, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кадрових питань ще до їх прийняття.

Основними складовими кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» є: політика набору, відбору і розстановки кадрів;

- політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості; політика управління службовим зростанням;
- політика стимулювання; соціальна політика.

Кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства.

Ефективна кадрова політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на ПрАТ «Полтава-авто», є:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
- економічно обґрунтованою, зважаючи на реальні фінансові можливості, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів

Сучасний підхід до кадрової політики - створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів. Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в організаціях -конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки

власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу.

Основними завданнями кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; формування і підтримка ефективної роботи підприємства;
- кадрове планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби підприємства в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій;
- розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів і аналіз причин цього явища;
- створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування у службовій діяльності;
- створення резерву для заміщення посад більш високого рівня внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає упровадження новітніх технологічних процесів тощо.

Кадрова політика на ПрАТ «Полтава-авто» тісно пов'язана зі всіма сферами господарської політики підприємства, а саме: розгляд і ухвалення рішень в кадровій політиці відбувається по всіх комплексних функціональних підсистемах підприємства, наприклад, управління науково-технічною діяльністю, управління виробництвом, соціальна політика і так далі, що безпосередньо впливає на їх діяльність – з одного боку; з іншого боку, вирішення в області політики діяльності в цих комплексних функціональних підсистемах впливають на кадрову політику підприємства в цілому.

Виявлено, що головною метою кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» є забезпечення цих функціональних підсистем управління і виробничої системи підприємства необхідною кількістю працівників з певними якостями. На наш погляд, кадрова політика – це система заходів, спрямованих на формування інституційних структур відповідно до цілей, завдань та інтересів, для формування засад ефективного процесу використання кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу підприємства. Різні соціально-економічні чинники розвитку, зміна зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства визначають і різні підходи до формування кадрової політики.

При формуванні кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто», для визначення напрямку діяльності в організації, необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, а саме:

- в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками;
- у підборі і розстановці персоналу – принцип відповідності, який визначає необхідність відповідності обсягів завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини; принцип професійної компетенції, який визначає необхідність наявності рівня знань, відповідного вимогам посади; принцип практичних досягнень, який визначає наявність певного рівня досвіду; принцип індивідуальності, який визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи;
- у формуванні і підготовці резерву для висунення на керівні посади – принцип конкурсності, який визначає необхідність відбору кандидатів на конкурсній основі; принцип ротації, який визначає необхідність планомірної зміни посади по вертикалі і горизонталі; принцип індивідуальної підготовки, який визначає необхідність підготовки резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою;

- в оцінюванні та атестації персоналу – принцип відбору показників оцінювання, який визначає необхідність формування системи показників, що включає мету оцінювання, критерії і частоту оцінок; принцип оцінювання виконання завдань, який визначає необхідність оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями;

- у розвитку персоналу – принцип підвищення кваліфікації, який визначає необхідність періодичного навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегією розвитку співробітника; принцип самовираження, який визначає необхідність наявності самостійності, впливу на формування методів виконання (для керівників); принцип саморозвитку, який визначає необхідність розвитку за наявності здібності до цього;

- у мотивації і стимулюванні персоналу – принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи, який визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників; принцип відповідного поєднання стимулів-реакцій і санкцій, який визначає необхідність конкретного опису завдань, обов'язків і показників; принцип мотивації, який визначає необхідність визначення спонукальних чинників, що впливають на індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань.

Зміст кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» не обмежується наймом на роботу, а стосується принципових позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань.

Встановлено, що кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» поділяється на такі складові її елементи:

- політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці і забезпечення безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;

- політика навчання – це формування відповідної бази навчання, аби працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим дістати можливість свого професійного просування;

- політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника;

- політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших наймачів; соціальні умови мають бути привабливі для працівників і взаємовигідні для них і підприємства;

- політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Кожен з перерахованих складових елементів вимагає ефективного механізму виконання:

- 1) у сфері зайнятості – аналіз робочих місць, методів найму, способів відбору, просування по службі, відпустки, звільнення тощо;

- 2) у сфері навчання – перевірка нових працівників, практичне навчання, розвиток;

- 3) у сфері оплати праці – оцінювання робіт, пільгові схеми, змінні ставки, облік відмінностей в життєвому рівні і т.ін.;

- 4) у сфері добробуту – пенсії, утримання з хвороби і непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт, суспільна діяльність, допомога в особистих проблемах;

- 5) у сфері трудових відносин – заходи по встановленню кращого стилю керівництва, відносини з профспілками і т.ін.

Для запровадження ефективної кадрової політики на ПрАТ «Полтава-авто» дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Це дуже складно, оскільки в Україні немає досвіду оцінювання ефективності кадрової політики взагалі, а не лише окремих її складових.

Кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

У процесах соціального управління центральним є людський фактор.

Професіоналізм, активність, ініціативність та працьовитість - ось далеко не повний перелік параметрів та проявів цього фактора.

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів - виклик для будь-якого керівника, водночас, - це вершина управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди, скуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі.

Вважаємо, що кадрова політика на ПрАТ «Полтава-авто» має формувати:

вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки і т.ін.);

відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили;

відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частини);

відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибину і широту, а також до перепідготовки кадрів; відношення до внутріфірмового руху кадрів.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ПрАТ «Полтава-авто», наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Найбільш гострі проблеми кадрової політики
ПрАТ «Полтава-авто»**

п/п	Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
-----	---	-------------------------------

1	Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	25
2	Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
3	Відсутність кадрового резерву	14
4	Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
5	Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
6	Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
7	Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8	Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9	Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу ПрАТ «Полтава-авто» є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на ПрАТ «Полтава-авто» є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Сформульоване визначення кадрової політики дозволяє побудувати модель комплексного методологічного дослідження трансформації кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто», основними принципами якої є:

підпорядкованість кадрової політики положенням і завданням стратегічного розвитку підприємства;

баланс економічних і соціальних аспектів трансформування кадрової політики; забезпеченість співробітників соціальними гарантіями максимально можливого рівня з урахуванням завдань розвитку підприємства;

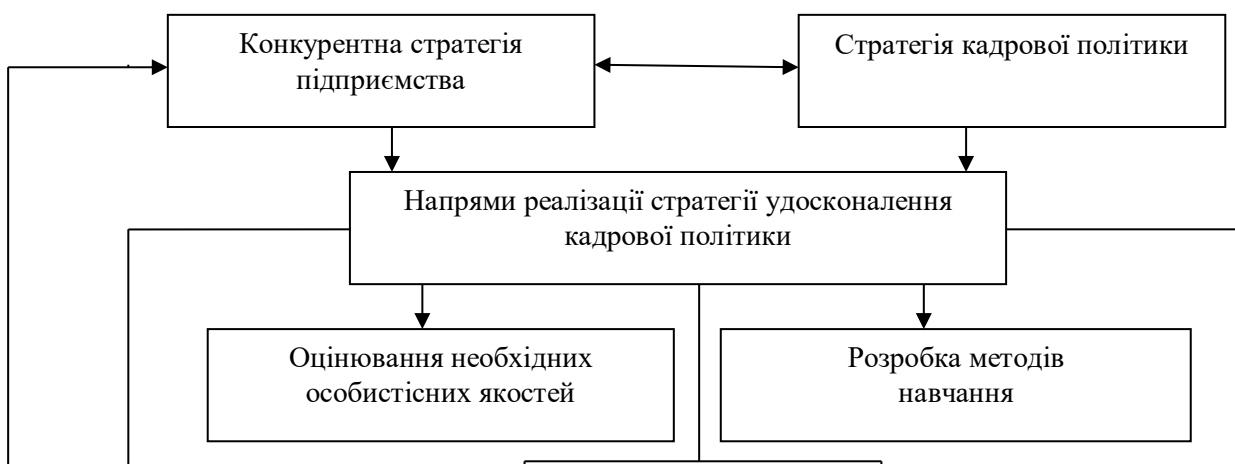
узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці щодо кваліфікації персоналу, рівня оплати праці працівників різних категорій, умовами праці, темпам розвитку підприємства і наявності трудових ресурсів;

постійно оновлюється, змагаючи на виниклі проблеми і ситуації методичний інструментарій; узгодженість рішень адміністрації з питань кадрової політики з трудовим колективом за умови дотримання чинного законодавства.

Наукове обґрунтування моделі ієрархічної системи трудової діяльності дається на основі завдань коректує оптимізації трудових процесів, що дозволяє оцінювати працездатність моделей оплати і стимулювання праці і їх відповідність соціально-економічним рекомендаціям, а крім того, вирішувати з використанням математичних методів проблеми трудових відносин у системі «працівник - роботодавець».

Результати моделювання активних елементів у виробничих системах, що включає постановку завдань управління в ієрархічних активних системах в умовах неідентифікованості реакцій нижніх рівнів (працівників), розробку узагальненої і приватної моделей управління персоналом в системах виробничого типу і чисельне рішення відповідних математичних задач, дозволяють ПрАТ «Полтава-авто» оперативно здійснювати контроль за виконанням заданих показників.

Модель забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії ПрАТ «Полтава-авто» із стратегією кадрової політики досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу (рис. 3.1.).



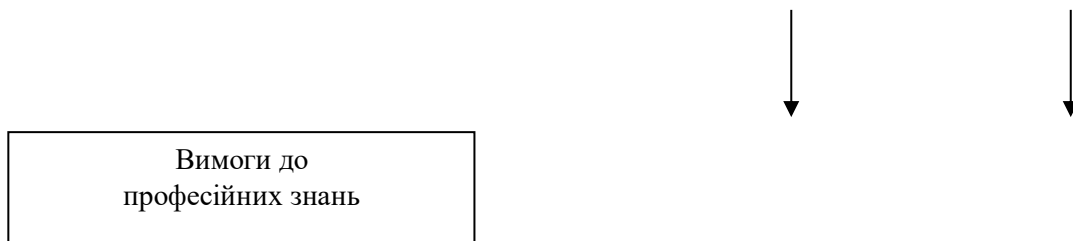


Рис. 3.1. Запропонована модель кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто»

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії ПрАТ «Полтава-авто» і працівників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників, управлінці мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме:

- звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;
- безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ПрАТ «Полтава-авто» пропонуємо комплекс рекомендацій щодо:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства;
- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;
- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;
- розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;
- розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;
- стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;
- розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства;
- соціального розвитку та соціального захисту, які охоплюють такі сфери, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціально-побутові послуги, професійну підготовку, та сприяють

забезпеченню необхідних умов для підвищення якості життя і посилюють мотивацію працівників.

Зазначені рекомендації стосуються основних напрямів з розробки ефективної стратегії формування кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» в сучасних умовах.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ПрАТ «Полтава-авто», реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому.

Властивості кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

3.2. Розробка антикризової кадрової стратегії управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах України одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і зростання. Ці проблеми та негативні явища суттєво впливають на діяльність та функціонування підприємств.

З метою збереження своїх позицій (або навіть забезпечення розвитку) у кризовій ситуації ПрАТ «Полтава-авто» потрібно мобілізувати всі наявні ресурси, у першу чергу людські. До того ж, ефективність управління персоналом прямо впливає на стабільність діяльності підприємств. У зв'язку з цим у період кризи підвищується значущість роботи з персоналом та зростає увага до розробки та впровадження заходів щодо антикризового управління персоналом на підприємствах.

На сьогоднішній день, на жаль, для багатьох вітчизняних суб'єктів господарювання поширеними стали такі дії, як масові звільнення персоналу, затримки із виплатою заробітної платні та зменшення її розміру, переведення працівників у режим неповного робочого дня або тижня, надання неоплачуваних відпусток.

Аналіз ПрАТ «Полтава-авто» засвідчив значну фінансову кризу на товаристві, яка безпосередньо впливає на персонал, на його чисельність та морально-психологічний стан. Саме тому актуалізується питання ефективного управління персоналом у період кризи на ПрАТ «Полтава-авто».

Антикризове управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» в таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Це передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, розстановку), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей.

Система антикризового управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» є сукупністю підсистем загального і лінійного керівництва, рядом функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник (менеджер)

організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

До складу системи управління персоналом входить цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем:

підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами;

підсистема управління розвитком персоналу;

підсистема управління соціальним розвитком;

підсистема розвитку організаційної структури управління;

підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. У малих і середніх фірмах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, в передкризових і кризових умовах діяльності організації можуть бути скасовані одні підсистеми й створені інші з набором нових функцій, можливі та інші структурно- функціональні перетворення.

Концепція антикризового управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як:

масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології;

омолодження кадрів шляхом залучення молодих;

розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні.

В умовах кризи кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» трансформується, що пов'язано з обмеженістю фінансових засобів, неминучістю організаційних перетворень та згорання ряду соціальних

програм, скороченням чисельності персоналу та підвищенням соціально-психологічної напруги у трудовому колективі.

Тому, основними завданнями кадрової політики під час кризи є такі:

- формування команди менеджерів, здатних розробити та реалізувати програму виживання й розвитку підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу організації: менеджерів, спеціалістів, робітників, які є особливо цінними для підприємства;
- зниження соціально-психологічної напруги в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнених робітників.

Важливе значення для підтримки існуючого та підвищення рівня кадрового потенціалу підприємств під час подолання кризи має організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На перший погляд, така діяльність сприяє виникненню додаткових витрат, тому більшість керівників не вважають її необхідною та першочерговою, особливо в умовах значного дефіциту ресурсів.

Водночас, на сьогоднішній день працівники повинні постійно поповнювати та оновлювати свої знання, уміння та навички. Виходячи з цього, основними напрямками антикризового управління персоналу ПрАТ «Полтава-авто» доцільно вважати такі, як:

- підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово непрацюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями в науці, техніці, технології відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);
- забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою (випереджувальне навчання);
- формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);

– професійна перепідготовка працівників у зв'язку із звільненням (адаптаційна підготовка).

Проблеми, які притаманні управлінню персоналом ПрАТ «Полтава-авто» в умовах кризи, зокрема: недооцінювання необхідності розробки системи управління персоналом, відсутність набору нових працівників, низький рівень заходів щодо розвитку персоналу (внаслідок економії коштів на навчання), нерегулярність виплати заробітної плати, недостатня увага до формулювання корпоративних принципів роботи з людьми, зниження премій, відсутність заходів щодо професійного та кар'єрного просування персоналу, низький рівень роботи з кадровою документацією, недостатня увага до ділового оцінювання кадрів, скорочення персоналу та ін..

Як показали дослідження, проведені на базовому підприємстві ПрАТ «Полтава-авто», підприємству притаманний такий тип кадрової політики як пасивний. Оскільки немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків.

На підприємстві немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. Антикризова модель поведінки підприємства зараз формується стихійно і не є дієвою. Загальна чисельність працівників становить 75 чоловік.

ПрАТ «Полтава-авто» застосовує такий варіант антикризової поведінки: скорочення обсягів діяльності, звільнення персоналу, згортання усіх програм розвитку персоналу (навчання, соціальний пакет, мотиваційні програми); тотальна мінімізація усіх видів операційних та інших витрат. Дану модель поведінки підприємства не можна вважати оптимальною. У більшості випадків саме такі підприємства з часом банкрутують.

Доцільно було б під час кризи сформувавати модель проактивного управління персоналом (базується на ідеї завчасного попередження проблем в організації). Така модель передбачає завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, що забезпечують:

здатність до самозбереження,
гнучкість,

орієнтацію на майбутні зміни,
 готовність до здійснення діяльності за умов невизначеності,
 формування антикризового потенціалу,
 стійкого до раптових змін та здатного вчасно ідентифікувати можливі загрози,

діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку, бо підприємство, яке враховує можливі варіанти розвитку подій у майбутньому, розуміє, що звільнення працівників, хоча і дозволяє скоротити витрати у короткостроковій перспективі, проте витрати на виплату допомоги, збитки від втрати кваліфікованих спеціалістів та втрати довіри, а також наступні витрати на найм, навчання й утримання персоналу можуть у кінцевому рахунку значно перевищити очікувану користь.

На наш погляд, антикризовий менеджмент на ПрАТ «Полтава-авто» повинен складатися з таких етапів:

аналіз проблемної ситуації і стану підприємства, діагностика кадрового потенціалу,

розроблення антикризової кадрової стратегії,

розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень,

розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів,

контроль за виконанням антикризових кадрових рішень.

Якщо на ПрАТ «Полтава-авто» реалізовувати антикризове управління персоналом, а також застосовувати антикризові заходи у системі управління персоналом, то можна забезпечити зростання ефективності і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Виходячи з вище зазначеного нами запропоновано три стратегії управління персоналом виходячи з коротко-, середньо- та довгострокового періоду.

Таблиця 3.2

Запропонована стратегія управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу

Період	Види стратегій управління товариством	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
Довгострокова стратегія	Стратегія розвитку	Приймання на роботу	Здійснюється переважно із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована
		Винагорода	Створюється високий рівень мотивації праці в реалізації стратегії
		Можливості росту та індивідуального розвитку	Стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується різними способами.
Середньострокова стратегія	Стратегія фокусування	Приймання на роботу	Здійснюється пошук кваліфікованого спеціалістів на основні робочі місця. Підприємство шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал.
		Підвищення кваліфікації	Внутрішній підбір кадрів дає можливість бажаним взяти участь у розвитку нових напрямків діяльності.
Середньострокова стратегія	Стратегія фокусування	Підвищення кваліфікації	Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що підприємство планує досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності.
		Винагорода	Свої працівники опановують нові напрями діяльності, здійснюється просування по службі і розвиток кар'єри. Залучається персонал до управлінської діяльності.
Короткострокова стратегія	Стратегія скорочення	Приймання на роботу	Прийом нових працівників не передбачається, навпаки передбачається звільнення, в першу чергу, низькокваліфікованих працюючих і допомозі їм у працевлаштуванні.
		Підвищення кваліфікації	Передбачається підвищення кваліфікації управлінського персоналу і перекваліфікації існуючих кадрів, які не підлягають скороченню.
		Винагорода	Матеріальне заохочення працівників в загальному буде скорочено, оскільки підприємству необхідно перейти на неповний робочий день та відмовитись від понадурочної роботи, яка вимагає додаткової оплати.

Як показав аналіз, для ПрАТ «Полтава-авто» нами запропоновано використовувати стратегію розвитку в довгостроковій перспективі, після застосування стратегії фокусування та стратегії скорочення (антикризової), а саме стратегію помірної зростання, яка передбачає зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання досить небезпечне. Стратегія управління персоналом направлена на закріплення та залучення кадрів, їх стабілізацію на підприємстві за рахунок внутрішньо-фірмового переміщення і перепідготовки. Створення матеріальних та нематеріальних стимулів з метою збільшення продуктивності праці, що спонукає до індивідуального розвитку особистості.

Для середньострокового періоду ПрАТ «Полтава-авто» - запропоновано застосувати стратегію фокусування, яка передбачає вибір товариством певного сегмента ринку та реалізацією на ньому стратегії диференціації, що направлена на досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності. Стратегія управління персоналом направлена на вузьку спеціалізацію і високу кваліфікацію кадрів, а менеджери повинні мати лідерські і підприємницькі здібності.

Для короткострокового періоду на ПрАТ «Полтава-авто» - запропоновано до впровадження стратегію скорочення, оскільки товариство у скрутному фінансовому стані тому в період перебудови діяльності варто позбутися всього застарілого на підприємстві виробництва. Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у звільненні, в першу чергу, низькокваліфікованих працюючих і допомозі їм у працевлаштуванні, збереженні кваліфікованої частини персоналу, перекваліфікації працівників, перехід на неповний робочий тиждень. Не передбачається набір нових працівників.

Найскладнішим, але дієвим інструментом у ході здійснення управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» у період кризи є прямий пошук кандидатів шляхом хедхантингу. Сьогодні дуже важко схилити співробітника, що має стабільне положення в компанії, до зміни місця роботи, навіть з істотно вищою фінансовою компенсацією. Але криза відкриває нові можливості для висококваліфікованих фахівців, які своєю діяльністю сприяють успішному функціонуванню компанії в умовах кризи. За цей час антикризові менеджери зможуть отримати неоціненний досвід, який надалі дуже сприятливо позначиться на розвитку їх кар'єри.

Серед усіх можливих методів звільнення в процесі антикризового управління персоналом найбільш м'яким експерти вважають аутплейсмент, який передбачає максимально активне сприяння роботодавцю щодо

працевлаштування звільненого працівника та допомагає уникнути соціальних виплат, негативної реклаमाції, зберегти позитивний імідж роботодавця.

Необхідно відзначити, що це є одним з найбільш витратних методів вивільнення персоналу. Так, для типових посад – до 15% річного доходу співробітника, для робітничих спеціальностей – до 10% або встановлюється фіксована ціна за одну людину, якщо мова йде про реструктуризацію великої компанії в процесі виводу її з кризи [7].

Залежно від особистості кандидата, його кар'єрних планів, сфери діяльності і побажань компанії пакет послуг з аутплейсменту може бути різноманітний: від проведення співбесід і тестування спеціаліста з метою оцінки його шансів на ринку праці – до підготовки кандидатів до співбесіди в конкретній компанії.

Найчастіше аутплейсмент застосовують компанії країн ЄС, які мають корпоративну культуру та піклуються про власний імідж після скорочення штату у випадку реорганізації компаній в умовах кризи. Наприклад, у Франції агентств з надання цієї послуги налічується близька 70 [7]. За досвідом управління персоналом у Великій Британії майже 97% компаній проводять заходи з підтримки персоналу, що вивільняється через скорочення [7]. Серед них найбільш популярними є:

- надання перерв протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи;
- надання додаткового оплачуваного вихідного дня для пошуку роботи або здійснення підвищення кваліфікації;
- проведення тренінгів із персоналом, що вивільняється, з розвитку навичок ефективної самопрезентації (складання резюме, успішного пошуку роботи тощо);
- сприяння працевлаштуванню через професійні рекрутингові агентства

Не дивлячись на те, що в країнах Європи аутплейсмент став повноцінною рекрутинговою послугою, в Україні його пропозиція зовсім незначна, оскільки корпоративна культура більшості вітчизняних підприємств

не дозріла до користування таким видом послуг. Безумовно, звільнення працівників має відбуватися з максимальною обережністю, особливо в умовах кризи. Слід спробувати усі варіанти збереження кадрового ядра, наприклад, переведення на неповний робочий день (тиждень), відпустка за власний рахунок або з частковою компенсацією, направлення на навчання, перекваліфікацію тощо. Важливу роль у підтримці існуючого та підвищення рівня кадрового потенціалу підприємств під час подолання кризи має організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Практика свідчить, що головна увага повинна приділятися професійним здібностям працівника.

Виходячи з цього, основними напрямками антикризового управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» доцільно вважати такі:

- підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово непрацюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями науки, техніки відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);
- забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою (випереджувальне навчання);
- формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);
- професійна перепідготовка працівників у зв'язку із звільненням (адаптаційна підготовка).

По відношенню до працівників, що звільняються з ініціативи адміністрації, у разі неплатоспроможності або початку ліквідації ПрАТ «Полтава-авто», слід керуватись основними нормативними актами, що регламентують права працівників українського законодавства. Рекомендації згідно захисту вимог трудящих у випадку неплатоспроможності підприємства були прийняті Генеральною конференцією Міжнародної організації праці в Женеві у 1992 році. Вони чітко визначають, що обов'язковому виконанню

підлягають вимоги найманих працівників щодо виплати заробітної плати, оплати понаднормової роботи, виплати комісійних за роботу, що була виконана протягом встановленого чинним законодавством періоду (не менше 12 місяців) та передувала неплатоспроможності підприємства і припиненню трудових відносин [7].

Відповідно до ст. 26 Закону України «Про зайнятість населення» працівникам, трудовий договір з якими було розірвано за ініціативи власника або уповноваженого ним органу в зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, у т.ч. ліквідацією, реорганізацією, перепрофілюванням підприємств, установ, організацій, скороченням чисельності працюючих або штату без права на пенсію, за умови їх реєстрації в службі зайнятості протягом 7 календарних днів після звільнення як таких, що шукають роботу, гарантується:

- надання статусу безробітного (якщо протягом 7 днів працівнику не було рекомендовано інше місце роботи);
- право на отримання допомоги по безробіттю у розмірі 100% від середньої заробітної плати за останнім місцем роботи протягом 60 календарних днів, 75% – протягом 90 календарних днів, 50% – протягом наступних 210 календарних днів, але не більше середньої зарплати, що склалася у національному господарстві відповідної галузі за минулий місяць і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати; збереження на новому місці роботи на весь період професійного перенавчання з відривом від виробництва, середньої заробітної плати за попереднім місцем роботи;
- право на достроковий вихід на пенсію за 1,5 року до встановленого законодавством строку осіб передпенсійного віку, які мають встановлений законодавством необхідний трудових стаж роботи (у т.ч. на пільгових умовах).

Під час здійснення антикризового управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» слід своєчасно інформувати трудовий колектив і безпосередньо кожного працівника стосовно їх прав як на виплату нарахованої

заробітної плати, компенсації за відпустку, так і про розміри та порядок виплати вихідної допомоги та забезпечувати своєчасну виплату усіх законодавчо визначених виплат, використовуючи на це як власні, так і кредитні ресурси.

Виконання всіх цих заходів допоможе виходу ПрАТ «Полтава-авто» з кризового стану, реалізації антикризової програми, істотно змінить методичні засади управління персоналом та сприятиме забезпеченню кадрової безпеки на підприємстві. Саме тому, ми дійшли висновку, що антикризове управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» має велике значення для його подальшого функціонування, оскільки для всіх підприємств управління людьми має провідне значення, а без професійних фахівців, жодне підприємство не може досягти своїх цілей. Найчастіше ефективність системи управління забезпечується діяльністю 6 досвідчених і грамотних менеджерів і фахівців, які досягають успіху і поставлених цілей з меншими витратами матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Антикризове управління трудовими ресурсами є важливою складовою управління підприємством і має значний вплив на ефективність його господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Видав. Дім «Професіонал», 2006. 512 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304с.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб.. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
6. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Х.: Інжек, 2004. 276 с.
7. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учебник. СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. 251 с.
8. Горещкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании // Управление человеческим потенциалом. 2009. №2 (18).
9. Гусарова М.С. Стратегия управления персоналом: понятие и классификация // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 7. С. 18-22.
10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
11. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6.
12. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133).
13. Портер М. Конкуренция. – К. : Диалектика-Вильямс, 2010. 592 с.
14. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

15. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
16. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
17. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
18. Шершньова З.С. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
19. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: науч.-практ. пособие. К.: МАУП, 1999. 400с.
20. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
21. Guest, D. E. Human resource management: its implications for industrial relations / D.E.Guest // Journal of Management Studies. 1989. Vol.14.
22. Hendry, C. Human resource management: an agenda for the 1990's / C.Hendry, A. Prttigrew // International Journal of Human Resource Management.- 1990. №7. p.17-43.
23. Storey J. Managing Human Resource and Industrial Relations / J. Storey, K. Season. Open University Press, Buckingham, 1993.
24. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 124 с.
25. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2009. 351 с.
26. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.
27. Інноваційний потенціал окремих стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та його реалізація: Форсайт України URL:http://www.uinte.kiev.ua/foresight/ua/info_analit_production.php (дата звернення 22.01.2017)

28. Орехов В.Д. Прогнозирование развития человечества с учетом фактора знания: монография. URL: http://worldevolution.ru/monograph/monograph_withoutend-250815.pdf
29. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL: <http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/>
30. Морщенко Т.С., Локшин В.С., Гертнер О.О. Стратегія управління людськими ресурсами. Економіка: проблеми теорії та практики. Зб.наук.пр. Вип. 201. Т.V. Дніпропетровськ, 2005. С.1180-1189.
31. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом. Монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
32. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. Економічний часопис XXI. №156 (1-2). 2016. С.88-91.
33. Салливан Дж. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. URL: <http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanija-personala> (дата звернення 22.01.2017).
34. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. Москва, 2004. 413 с.
35. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. №4 (52). С.161-169.