

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Процес управління персоналом підприємства: складові елементи і оцінка ефективності»

(за матеріалами ПрАТ «Полтава-авто»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Репало Владислав Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

**завідувач кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії,**

д.е.н., проф. Костишина Тетяна Адамівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗатверджуюЗав. кафедрою _____
(підпис)**Погоджено**Науковий керівник _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПШБ)к.е.н., доц. Гусаковська Т.О.
(науковий ступінь, вчене звання, ПШБ)

« ____ » _____ 2019р.

« ____ » _____ 2019 р.

Пландипломної магістерської роботи студента ступеня **магістр**, спеціальності
073 «Менеджмент»**освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»**Репало Владислав Васильовична тему «Процес управління персоналом підприємства: складові елементи і оцінка ефективності»

(за матеріалами ПрАТ «Полтава-авто»)

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

1.1. Сутність та зміст управління персоналом підприємства

1.2. Основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

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

2.1. Управлінська діагностика діяльності ПрАТ «Полтава-авто» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Полтава-авто»

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»

3.1. Напрями вдосконалення процесу управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

3.2. Розробка системи нематеріального мотивування персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» в кризовий період

3.3. Напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ПрАТ «Полтава-авто»

ВИСНОВКИ**Студент** _____Репало В.В.

« ____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та зміст управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО».....	46
2.1. Управлінська діагностика діяльності ПрАТ «Полтава-авто» як соціально-економічної системи.....	46
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Полтава-авто».....	59
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто».....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО».....	83
3.1. Напрями вдосконалення процесу управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто».....	83
3.2. Розробка системи нематеріального мотивування персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» в кризовий період.....	92
3.3. Напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ПрАТ «Полтава-авто».....	101
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	127

ВСТУП

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка потребує впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація зумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства.

Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного зростання й забезпечення ефективної роботи. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості й закономірності та повинне набути системного характеру і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення наявних форм і методів роботи. Таким чином, актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження зазначених проблем зумовили вибір теми, мету та завдання курсової роботи.

Метою дипломної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом підприємства.

Відповідно до обраної мети нами було поставлено на вирішено наступні завдання:

розглянуть сутність та зміст управління персоналом підприємства;

окреслити основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах;

визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;

провести управлінську діагностику діяльності ПрАТ «Полтава-авто» як соціально-економічної системи;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність на ПрАТ «Полтава-авто»;

провести оцінку ефективності управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто»;

визначити напрями вдосконалення процесу управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»;

розробити систему нематеріального мотивування персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» в кризовий період;

запропонувати напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактора підвищення ефективності діяльності на ПрАТ «Полтава-авто».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження склали теоретичні і методичні аспекти організації процесу управління персоналом підприємства.

Методологічною основою дипломної магістерської роботи є сукупність пізнавальних засобів, методів, прийомів, що використовувались в процесі дослідження, а також фундаментальні положення економічної теорії та загальнонаукові принципи проведення досліджень. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених і спеціалістів в області процесу управління персоналом підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали чинні законодавчі акти та нормативні документи з питань розвитку підприємництва та бізнесу, інша спеціальна наукова література з менеджменту, результати досліджень і спостережень автора.

У роботі використано системний підхід, метод логічного аналізу, метод порівняльного аналізу, методи спостереження і узагальнення, метод моделювання.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань формування ефективного процесу управління підприємством, що дає можливість підвищити привабливість та конкурентоздатність організацій і підприємств України, а також підвищити рівень кваліфікації працівників в організації та забезпечити їх більшу продуктивність праці.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій формування ефективного процесу управління персоналом, що дасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом використання сучасних методів управління та удосконалення документального забезпечення процесу управління персоналом.

За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

Гусаковська Т.О., Репало В.В., Мендель А.В. Особливості управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*, Херсон, 16-18 жовтня 2019 р. / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. 458 с. (С. 278-279).

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст викладений на 115 сторінках, в роботі міститься 31 таблиця, 13 рисунків, список використаних джерел містить 126 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст управління персоналом підприємства

У загальному випадку об'єктом управління є частина системи управління, що піддається управлінському впливу (тобто люди та оточуюче їх середовище). При визначенні об'єкта у галузі управління персоналом серед вчених та практичних працівників немає єдності думок. Так, к якості об'єктів розглядають: персонал; групи людей; окремі особистості; особистості і спільноти (формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні та соціальні групи, колективи, підприємство в цілому).

Концепція управління персоналом – це узагальнене уявлення щодо місця людини на підприємстві. В сучасних умовах можна виділити два підходи до управління персоналом: з позиції ролі людини у суспільному виробництві та з позиції теорії систем.

При розгляді ролі людини у суспільному виробництві виділяють два полюси:

людина як ресурс виробничої системи (трудова, людська) – важливий елемент процесу виробництва та управління;

людина як особистість з певними потребами, мотивами, цінностями.

З позиції теорії систем працівники розглядаються в якості важливої підсистеми. При цьому чітко виділяють дві групи підсистем:

1) економічну, в якій панують проблеми виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. Персонал розглядається в якості трудового ресурсу;

2) соціальну, в якій головують питання відносин людей, соціальні групи, духовні цінності. Персонал розглядається в якості головної системи, що складається із неповторних особистостей.

Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікація видів діяльності з управління персоналом можлива у вигляді квадрату (рис. 1.1).

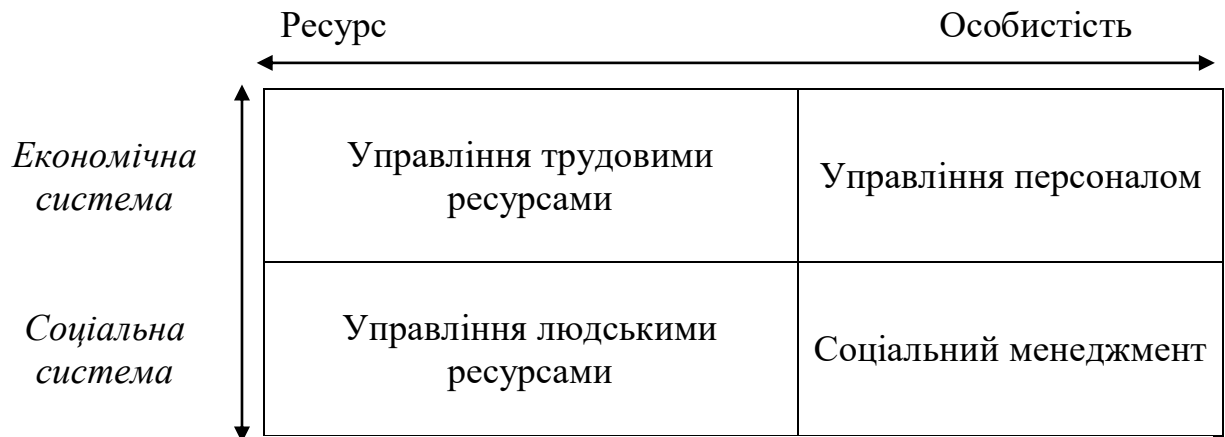


Рис. 1.1. Класифікація концепцій управління персоналом [18]

По осі абсцис показано розподіл концепцій щодо розгляду людини в якості ресурсу та в якості особистості в процесі виробництва, по осі ординат – за тяжінням до економічної або соціальної систем.

При концепції управління трудовими ресурсами замість людини розглядається лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу та заробітною платою.

При концепції управління персоналом людина розглядається через формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо).

При концепції управління людськими ресурсами людина розглядається в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника.

Основні відмінності управління людськими ресурсами від управління персоналом:

на відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами переорієнтовано із потреб персоналу на потреби підприємства у робочій силі;

прояв стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної та реактивної, що характерні для управління персоналом;

відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів);

відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, тобто із домінуючих в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні;

в управлінні персоналом вся увага зосереджена на рядових працівниках, в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів опиняється ключовим елементом кадрового потенціалу підприємства.

Вищенаведена класифікація концепцій управління персоналом є неповною, оскільки не містить гуманістичної системи, що розвивається в сучасних умовах. Тому відповідно до трьох підходів (та відповідних систем) в управлінні (економічного, органічного, гуманістичного) виділяють наступні чотири концепції:

- 1) управління трудовими ресурсами;
- 2) управління персоналом;
- 3) управління людськими ресурсами;
- 4) управління людиною. Їх характеристика наведена у табл. 1.1.

В межах економічного підходу виділяють концепцію управління трудовими ресурсами. Її особливостями є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Таблиця 1.1

Підходи до управління людиною на підприємстві [25]

Підхід	1 – економічний	2 – органічний		3 – гуманістичний
	(концепція управління персоналом)	адміністративний (концепція управління персоналом)	соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	(концепція управління людиною)
Роль людини	фактор виробництва	ресурс підприємства		головний суб'єкт підприємства
Місце людини	елемент процесу праці	елемент формальної структури	елемент соціальної організації	член організації - сім'ї
Об'єкт управління	трудові ресурси	персонал	людські ресурси	людина
Зміст управління	організація праці та заробітної плати	часткове управління «життєвим циклом» людини	комплексне управління людськими ресурсами	само-управління
Підрозділ	відділ праці та ЗП	кадрова служба	служба управління людськими ресурсами	все підприємство
Головний важіль	заробітна плата	повноваження та відповідальність	мотивація	організаційна культура
Стимулювання	оплата робочого часу	принцип «заслуг»	-	якість трудового життя

В межах органічного підходу послідовно склалися дві концепції – управління персоналом та управління людськими ресурсами. Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що кадрова функція із реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою та розповсюдилась на пошук та підбір персоналу, планування його кар'єри, оцінку та навчання.

В межах гуманістичного підходу виділяють концепцію управління людиною. В її основі закладена передумова про те, що людина – це головний суб'єкт підприємства та особливий об'єкт управління, що не може розглядатися в якості «ресурсу». Не людина існує для підприємства, а підприємство створюють для людини, відповідно бажанням та здібностям якої будують його стратегії, структури, системи, внутрішньо організаційні

відносини. Особливостями гуманістичного підходу є: акцентування уваги на корпоративній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Основним змістом управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів. Тому управління персоналом слід розглядати як системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Основна ціль управління персоналом:

формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

організаційну - планування потреб і джерел комплектування персоналу;

соціально - економічну — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу.

Основні напрями управління персоналом зводиться до:

забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної

зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

задоволення розумних потреб персоналу;

забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Концепція управління персоналом - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного блоку відносять:

формування персоналу — це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації, навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний із:

використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Основним завданням управління персоналом є удосконалення:

кадрової політики;

використання і розвитку персоналу;

вибору і реалізації стилю управління людьми;
 організації горизонтальної координації і кооперації;
 покращення організації робочих місць і умов праці;
 визнання особистих досягнень у праці;
 вибору системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом (визначення шляхів розвитку) визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибрати такі стратегії:

стратегію економії затрат на персонал.

стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;

стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;

стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;

контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом на сучасному етапі повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- людина — джерело доходу;

- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

- успішна робота організації можлива тільки при забезпеченні її високопрофесійним штатом працівників.

Принципи управління персоналом — це правила, основні положення й норми, яких повинні дотримуватися керівники й фахівці в процесі управління

персоналом. ПУП відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому й самі є об'єктивними.

Вітчизняними організаціями використовуються такі принципи управління персоналом: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва; добору, підбору й розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління; контролю виконання рішень та ін.

Багато американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; колегіальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом [35]

Принципи	Зміст
1	2
1. Принципи, характерні для формування систем управління персоналом	
Стійкість	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багато-аспектність	Управління персоналом (як по вертикалі, так і по горизонталі) може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін.
Прозорість	Система управління персоналом мусить мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників має будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних щодо економічного змісту процесів управління персоналом
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень. Наприклад, вибіркоче друкування даних, різноманітність методів їх обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів і т. ін.

Продовж. табл. 1.2

1	2
2. Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом	
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань чи концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельність	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність (гнучкість)	Означає пристосованість системи управління персоналом до цілей об'єкта, що змінюються
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, скорочення часу обігу документів, простоїв технічних засобів управління тощо
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоплинність	Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації щодо вироблення певного рішення. Остання буває горизонтальна й вертикальна (взаємозв'язок між функціональними підрозділами і взаємозв'язок між різними рівнями управління)

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують *три групи* методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління, ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони діють через такі механізми:

правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

інструкції, організаційні схеми, нормування;

накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів - це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

задоволення культурних і духовних потреб працівників;

встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

встановлення моральних санкцій і заохочення;

соціальний захист.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Система методів управління персоналом [48]

Завдання управління	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керуваності і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату а колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Проаналізувавши методологічні погляди різних науковців, можна зробити висновок, що управління персоналом — це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління персоналом — це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

1.2. Основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення проблем ефективного управління персоналом підприємства обумовлено об'єктивними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль персоналу в управлінні підприємством.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, автомобілем, конвеєром, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо) [4].

Персонал є найскладнішим для управління за рахунок того, що кожна людина є цілісна, неповторна, має особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості.

Процес управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників за певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих чинників. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи [3, 22].

Управління персоналом є складним компонентом управління організацією. Відповідно до принципів системного підходу, управління будь-яким підприємством розглядається як сукупність елементів (підсистем), які взаємозалежать або взаємодіють. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від закладеної при декомпозиції концепції та цілей визначеної діяльності [11, с. 153].

Багато точок зору існує щодо основних складових елементів процесу управління персоналом. Така різноманітність пов'язана з наявністю різних підходів до розуміння процесу управління персоналом й ефективного поєднання її складових елементів, тобто підсистем.

Взаємодія елементів процесу управління персоналом передбачає створення умов для виробництва, розподілу й використанню ресурсів праці та здійснення як прямого, так і опосередкованого впливу на використання персоналу.

Розглянемо найважливіші етапи процесу управління персоналом підприємства виходячи з основних функцій служби управління персоналом:

- кадрове планування;
- підбір і відбір персоналу;
- адаптація персоналу;
- розвиток персоналу підприємства;
- оцінка персоналу підприємства;
- управління конфліктами на підприємстві;
- кадрове діловодство.

Кадрове планування - елемент загального процесу планування підприємства, в рамках якого вирішуються завдання забезпечення її робочою силою необхідної кількості та якості, а також вдосконалення соціальних відносин.

За допомогою кадрового планування можна визначити, скільки працівників, якої кваліфікації, коли та де будуть потрібні; які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників; яким чином залучити

потрібний і скоротити зайвий персонал; як використовувати персонал у відповідності з його потенціалом; як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію працівників; як забезпечити справедливую оплату праці, мотивацію персоналу та вирішити його соціальні проблеми; яких витрат зажадають проводяться заходи.

На підставі порівняння плану чисельності персоналу з уже працюючими працівниками на підприємстві визначаються вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Якщо такі місця існують, починається процес підбору і відбору персоналу, що складається з кількох стадій - деталізації вимог до вакантного робочого місця і до кандидата на зайняття вільної вакансії, підбору кандидатів, відбору кандидатів і прийому на роботу.

Формалізація вимог до кандидатів - обов'язкова умова серйозного відбору. Найбільш розповсюджена форма такої формалізації - підготовка посадової інструкції, тобто документа, що описує основні вимоги і функції працівника, що займає дане робоче місце. На підприємствах посадова інструкція готується управлінням персоналу разом із керівником підрозділу, в якому існує вакантна посада.

Визначивши вимоги до кандидата, управління персоналом може приступити до наступного етапу - залучення кандидатів, тобто підбору. Для залучення кандидатів підприємство може використовувати ряд методів, кожен з яких має свої достоїнства і недоліки: пошук всередині підприємства; добір з допомогою співробітників; ініціативні кандидати; оголошення в засобах масової інформації (на телебаченні, радіо, в пресі); виїзд в інститути та інші навчальні заклади; державні служби зайнятості; приватні агентства з підбору персоналу; Інтернет.

Слід зазначити, що не існує одного оптимального методу, тому управління персоналом підприємства має володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретної задачі.

Відбір майбутніх працівників передбачає:

первинне знайомство з претендентами (співбесіда);

збір і обробку інформації про них за певною системою;
оцінку якостей і складання достовірних "портретів";
порівняння фактичних якостей претендентів та вимог посади;
порівняння кандидатів на одну посаду і вибір найбільш підходящих;
призначення або затвердження кандидатів на посади, укладання з ними
трудового договору;

Порядок і правила відбору і найму персоналу доцільно мати у
письмовому вигляді.

На попередньому етапі відбору відбувається первинне виявлення
кандидатів, здатних виконувати необхідні функції, максимальне звуження
кола претендентів і формування з них резерву, з яким і проводиться у
подальшому робота по відбору. Первинне виявлення відбувається шляхом
аналізу документів (анкет, резюме, які направляють безлічі працедавців
сподіваючись на відгук, характеристик, рекомендацій) на предмет їх
відповідності вимогам підприємства до майбутнім співробітникам. Його
методи залежать від бюджету, стратегії, культури підприємства, відносної
важливості посади. Але з допомогою оцінки документів можна отримати
обмежену кількість інформації, і в цьому головний недолік даного методу.

У результаті робиться висновок про доцільність особистої зустрічі з
претендентом (співбесіда). Запрошення на неї може бути попередньо
зроблене по телефону, але бажано підтвердити її письмово. Цілі співбесіди:

заздалегідь визначити компетенції та особисті якості претендента, його
зацікавленість у роботі;

інформувати його про підприємство та переваги роботи на ньому, зміст
роботи, процесі адаптації і необхідних для цього строки;

з'ясування інтересів і очікувань обох сторін, області їх відмінності і
збіги, можливості знаходження згоди;

надання претенденту можливості в підсумку самому оцінити, чи дійсно
він хоче отримати цю роботу.

Результати ознайомчого співбесіди зазвичай дозволяють відсіяти відразу ж до 80-90% кандидатів, а для решти вибрати найбільш підходящі способи подальшої перевірки і вивчення психологічних і професійних якостей з метою встановлення їх придатності для висунення на відповідну роботу і виконання посадових обов'язків.

Досить надійний спосіб перевірки претендентів - *тестування*, яке призначається як для відбору кращих кандидатів, так і для відсіву слабких. З допомогою тестів можна оцінити швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, зорову пам'ять, володіння суміжними операціями, аналітичність мислення, акуратність, вміння швидко орієнтуватися, посидючість, старанність, інтерес до роботи, вміння спілкуватися з людьми, особисті схильності.

Але остаточний вибір відбувається з допомогою менш формалізованих методів, так як тести слабо виявляють позитивні якості людей порівняно з негативними і, як показують дослідження, не завжди достовірні (надійність загальних тестів становить менше 50%). Крім того, недолік тестів пов'язаний з високими витратами.

Завершальний етап процесу відбору - співбесіда з лінійним керівником, який з допомогою фахівця з персоналу та штатного психолога на основі зіставлення різних кандидатів вибирає найбільш підходящого з них. Така співбесіда проводиться з групою кращих претендентів (2-3 людини на кожен посаду), які надсилаються кадровими службами. За згодою сторін відбуваються укладення трудового договору і призначення на посаду.

Для того щоб побудувати ефективний процес найму персоналу, перш за все, важливо зрозуміти його місце в загальному процесі управління людськими ресурсами підприємства. Набір, відбір і найм персоналу не є ізольованою функцією, вони становлять самостійну цінність, і повинні бути взаємопов'язані з усіма іншими функціями управління персоналом, щоб не перетворитися на самоціль, яка здійснюється на шкоду іншим формам роботи з персоналом.

Ще одним невід'ємним елементом процесу управління персоналом на підприємстві є процес адаптації працівників до нових умов. Згідно із термінологією соціально-психологічних понять, адаптація – це науково-обгрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особами професійної майстерності в конкретному виді професійної діяльності на робочому місці [5].

До функцій адаптації належать:

зниження витрат щодо адаптації персоналу до нових виробничих та організаційних умов;

скорочення динаміки плинності кадрів;

економія робочого часу;

сприяння швидкому опануванню працівником своїх професійних обов'язків; формування у працівників розуміння важливості їх праці та позитивного ставлення до неї;

зниження тривожності і невпевненості нового працівника;

активізація творчого потенціалу та мотивації; створення сприятливого мікроклімату в колективі [71].

Д.А. Апперов визначає трудову адаптацію працівника як процес активного, взаємного пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому звиканні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [17]. Дане твердження відображає значущість правильно організованої трудової адаптації для подальшої ефективності підприємства. Зазвичай, не можливо чітко встановити межі часового періоду адаптації працівника до нового стилю та особливостей роботи. Найбільш складними в плані фізіологічної адаптації людини вважаються два-три місяці від початку виконання своїх обов'язків, тобто своєрідний випробувальний період, протягом якого формується здатність до засвоєння встановлених вимог і відчувається особлива увага з боку керівництва. Повний адаптаційний період в більшості випадків завершується через 10-12 місяців, тобто до року часу [11].

Складність та багатовекторність адаптації працівника в середовищі нових виробничих умов потребує уваги збоку адміністрації, постійного контролю, аналітичного моніторингу, створення та розробки адаптаційних програм з врахуванням як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників впливу. Такі заходи можуть стати успішним та дієвим механізмом сучасного процесу управління персоналом. Результат адаптації залежить від низки умов виробничого, організаційного, фінансового, мотиваційного, інноваційного характеру, що вимагає удосконалення соціально-трудова відносин. Від того як буде розвиватись даний спектр відносин, буде залежати не лише потенціал кожного окремого працівника, а й підприємства в цілому.

Не менш важливим елементом процесу управління персоналом є розвиток персоналу. Науковці визначають, що розвиток персоналу це — вдосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційно-вольових, психофізіологічних якостей, успішне комбінування яких забезпечує високу результативність та ефективність і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

На сьогоднішній день підприємство процвітає настільки, наскільки ефективно воно розвиває свій персонал. Відбувається постійне зростання вимог до розвитку працівників, їх професійної компетентності, забезпечення їх належним багажем компетенцій. У Японії, яка визнана лідером у сфері управління персоналом, вважається, що розвиток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Так, японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання в контексті досягнення стратегічних цілей організації полягає, насамперед, у забезпеченні розвитку персоналу [14].

В умовах сьогодення саме розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників конкурентоспроможності підприємства. Високий

рівень професійної компетентності, висока мотивація до навчання й прагнення працівників до самонавчання та самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу. Кваліфікований працівник характеризується більшою мобільністю на ринку праці і є більш конкурентоспроможний.

Основними напрямками вдосконалення розвитку персоналу в умовах конкуренції є:

підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу ;

стимулювання професійного зростання працівників; - забезпечення підвищення кваліфікації працівників;

заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;

формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;

застосування інноваційних форм та методів організації навчання;

створення умов для кар'єрного росту працівників;

заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах підприємства, не допускаючи при цьому виникнення конфліктів;

забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;

проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу [67].

Слід також зазначити, що розвиток персоналу – це основний чинник конкурентоспроможності, який забезпечує довгострокове процвітання підприємства. Вміння працівників виконувати роботу краще і прогнозувати бажаний результат вказують на конкурентні переваги. Розвиток персоналу сприяє вдосконаленню набутих та оволодінню якісно новими вміннями, навичками, знаннями працівника, підвищуючи його професійний рівень.

Розвиток персоналу забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їх потенціал.

Розвиток персоналу – це динамічний, чітко спланований, перманентний процес необхідний для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, за допомогою технологій навчання, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією і стимулюванням персоналу, тощо.

Основними напрямками вдосконалення професійного розвитку персоналу вважають підвищення освітнього рівня працівників, заохочення до інновацій, формування процесу безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи підвищення кваліфікації, застосування інноваційних форм та методів організації навчання, створення умов для кар'єрного росту працівників, заохочення до внутрішньої конкуренції.

Необхідний засіб вивчення якісного кадрового потенціалу підприємства є процес оцінки персоналу. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління й як процес атестації персоналу, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами. Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності. Працівник повинен відповідати вимогам, які висуваються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці та культурою підприємства у цілому.

Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов'язків [17].

Не можливо уявити процес управління персоналом без такого важливого елемента як процес управління конфліктами на підприємстві.

У сучасних умовах конфлікт на підприємстві вже не асоціюється тільки із негативними явищами та процесами, однак його ідеалізації також непомітно. Підхід до формування ролі та місця конфлікту є більш прагматичним: конфлікт – безумовно невід'ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти [12].

Конфлікт, будучи і процесом, і конкретним станом, в якому перебуває організація чи структурний елемент, має свої причини та джерела зародження. Управління конфліктами повинно було б усувати причини конфліктів чи принаймні зменшувати можливість виникнення конфліктів із виявлених джерел. Виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Зрозуміло, що причин конфліктів існує безліч. Однак якщо сконцентруватись на деяких причинах, а саме: взаємозалежність завдань; суперечливі завдання; неправильний розподіл ресурсів; недосяжні цілі тощо, – то можна зробити один дуже важливий висновок: усі ці причини прямо чи опосередковано пов'язані із керуючою системою організації, яка за умов існування цих причин не змогла віднайти ефективні методи управління підприємством. Адже власне керівники здійснюють управління організацією і реалізують процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Безумовно, конфлікти, що породжуються цими причинами, та й саме існування цих причин послаблюють внутрішнє середовище підприємства, а відтак, послаблюють його конкурентоспроможність.

Крім того, невід'ємною складовою процесу управління персоналом на підприємстві є кадрове діловодство. Кадрове діловодство визначається як

діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо. Правильна організація кадрового діловодства має велике значення.

Саме у кадрових службах громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання. Кадрова служба є дзеркалом установи, і від того, як у ній організоване документаційне забезпечення управління, складається враження про установу в цілому.

Кожен із вищезазначених процесів виконує покладені на нього функції та в сукупності з іншими забезпечує ефективний процес управління персоналом підприємства. Залежно від розміру організації склад процесів змінюється: в малих організаціях в один процес включаються функції кількох менших процесів, а у великих – функції кожного процесу виконують окремі підрозділи. Комбінація цих процесів є унікальною для кожної організації та визначає її специфіку [3, 42].

Отже, процес управління персоналом має ключову роль у формуванні взаємодії підприємства та його працівників. Саме від ефективного процесу управління персоналом залежить успіх підприємства та формування позитивного іміджу компанії. Процес управління персоналом містить в собі складові елементи, кількість яких залежи від виду діяльності, розміру, організаційної структури та кваліфікації кадрових працівників підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

На основі теоретико-методичних досліджень виявлено, що в науковій літературі існують багато підходів до визначення ефективності діяльності

підприємства. Основні причини розмаїття підходів полягають у тому, що: по-перше, підходи сформовано для різних умов використання; по-друге, зміни, що відбуваються в економіці держави, постійно висувають нові вимоги до цих підходів; по-третє, в умовах інтеграційних процесів деякі з цих підходів перестають бути актуальними.

У сучасному середовищі дедалі важче забезпечувати постійно зростаючу вартість робочої сили й домагатися не просто виконання посадових обов'язків, а й стимулювати активність персоналу, забезпечуючи значуще збільшення продуктивності праці. Новій економіці потрібен ініціативний управлінський персонал, який прагне підвищення своєї компетентності та інноваційної діяльності, орієнтований на максимальні досягнення в праці й бере відповідальність за діяльність підприємства в цілому.

Ефективність управління персоналом визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Останні традиційно пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні — як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у ширшому контексті, й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Д. М. Іванцевич й А. А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з

управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [51].

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід із позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи [52, с. 47]. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [53, с. 72-75].

В. П. Галенко трактує ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств [54, с. 17]. Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей великою мірою залежать саме від принципів та методів управління персоналом.

Відомі німецькі науковці І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт [55], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їхнім трактуванням економічна ефективність — це реалізація персоналом цілей організації і, перш за все, підвищення продуктивності праці та рентабельності за рахунок економного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі управління очікувань, бажань, потреб й

інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу й орієнтація на відносини з іншими людьми.

На основі теоретичного підґрунтя автором визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного управління персоналом підприємства чи його складовими є:

визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі);

відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);

розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі);

мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);

управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу) [47, с. 94].

У ході досліджень з'ясовано, що більшість конкуруючих підприємств технічно оснащені приблизно однаково, вони використовують схожі прийоми й методи маркетингу та організації виробництва, але конкурентні переваги залежать від якісних характеристик персоналу та

використовуваного інструментарію при формуванні системи управління персоналом. Тому адаптивна, гнучка й мобільна система управління персоналом є одним з основоположних чинників конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Для ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності машинобудівного підприємства неабияке значення має створення державою умов, які сприятимуть підготовці вищими навчальними закладами керівників-професіоналів для такої важливої та складної галузі промисловості, як машинобудування. Забезпечення згаданих умов із боку держави повинно полягати в послідовному формуванні компетентного, результативного, авторитетного керівництва для підприємств із фундаментальною управлінською та економічною підготовкою, знанням господарського права та володінням навичками соціальної психології. На основі досліджень було виокремлено підходи ефективного використання персоналу підприємства, які, у свою чергу, реалізуються через різні форми (рис. 1.3) [24].

Дослідженням щодо ролі та значення персоналу в діяльності підприємства присвячено велику кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, які сходяться на думці, що нинішній загальний рівень розвитку й доступності досягнень техніки та прогресивних технологій настільки невисокий, що лише за допомогою них виграти в конкурентній боротьбі надзвичайно складно. Потрібне використання могутнішого, перспективнішого й ефективнішого ресурсу, яким може бути тільки людина з її творчим потенціалом і здібністю до саморозвитку [25, с. 32; 26, с. 62].

Результати досліджень свідчать, що чим більше ресурсів витрачається на розвиток управлінського персоналу підприємства, тим вищою є його результативність: покращується професійний рівень, зростає продуктивність праці, формується творчий підхід до виконання роботи.

Дві основні складові ефективного управління персоналом розкриває у своїй праці В. І. Бовикін. Перша — це раціональна модель трудових

відносин, яка базується на ефективній системі оплати праці й покликана підвищити дисципліну, продуктивність і якість праці на кожному робочому місці. Друга — це раціональна модель управління підприємством, яка дозволяє керівникам планувати роботу підприємства з урахуванням раціонального використання всіх наявних ресурсів, правильно розробляти структуру управління, положення про підрозділи, посадові інструкції та внутрішньо фірмовий документообіг. В. І. Бовикін вважає, що, застосовуючи обидві моделі у своїй практичній діяльності, управлінець здатен керувати на рівні вищих стандартів [34, с. 165].

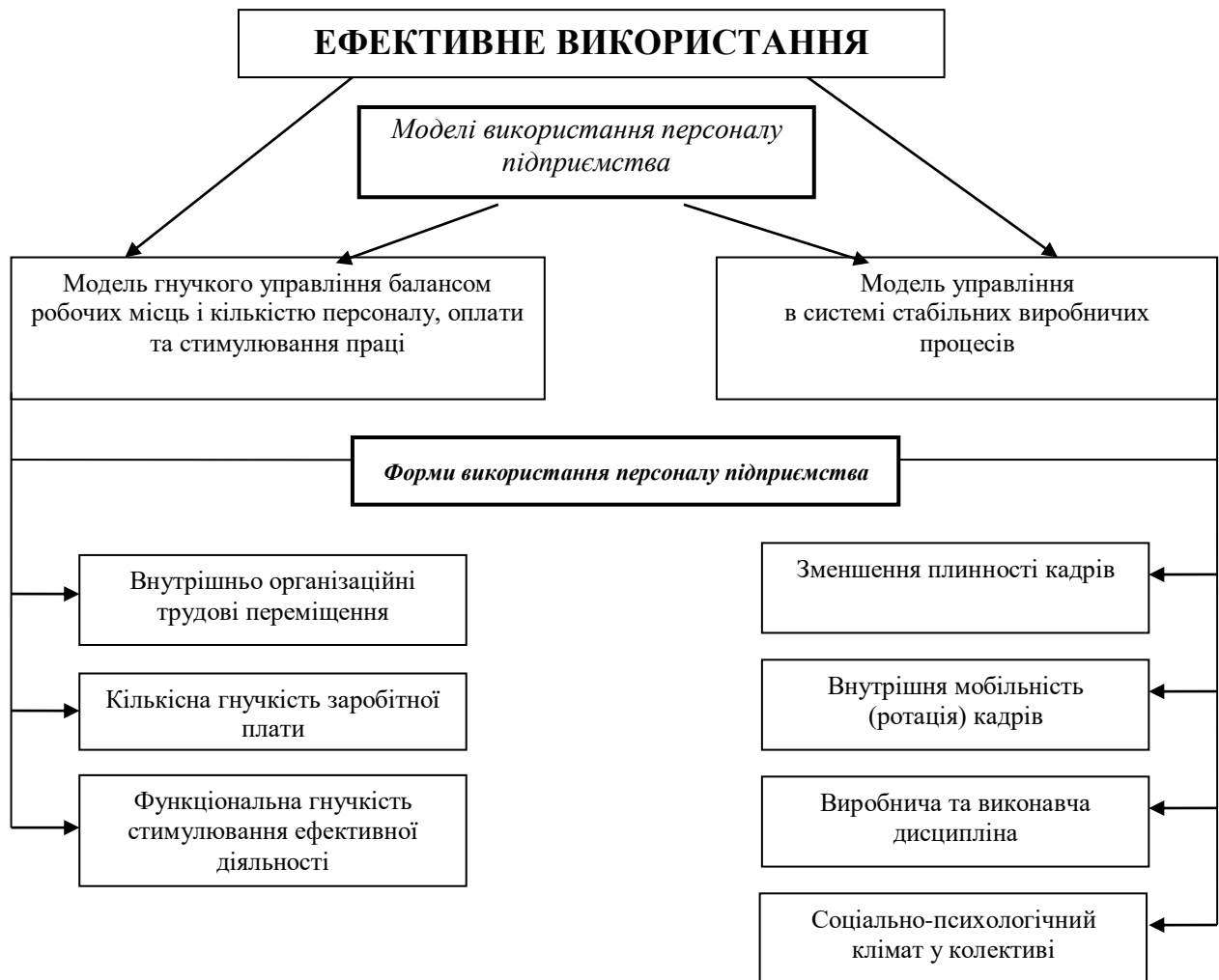


Рис. 1.2. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємства

Примітка: узагальнено автором на основі [24]

Концепція організаційного управління, розроблена Ю. Д. Красовським, названа ним «ресурсною концепцією управління». Вона ґрунтується на

розкритті людських можливостей, аналізі соціально-психологічних проблем, оцінці альтернативних підходів до організаційного управління. Науковець пропонує розглядати такі аспекти діяльності організації, що впливають на ефективність її функціонування: інноваційні, бюрократичні, технократичні та інші орієнтації керівника, іміджеві норми поведінки, культура поводження з клієнтами, типи поведінки, ініціатива працівників, управління конфліктними, важкими, несприятливими, сприятливими, оптимальними й іншими ситуаціями, мінімізація ризику при прийнятті рішень, упровадження інновацій [35, с. 321]. М. Брейд і М. Мешолам [30; 36] пропонують цікавий підхід до оцінки еволюції практики управління кадрами й трансформації її в управління персоналом. Якщо розбити розвиток компанії на п'ять основних стадій (життєвий цикл підприємства), то можна проілюструвати взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничо-структурними характеристиками компанії та еволюцією управління кадрами в управлінні персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок між стадіями розвитку підприємства та змінами функцій управління персоналом

Стадія розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики персоналу
1	2	3
Стадія 1 Зародження підприємства	Компанія тільки створена, відрізняється підприємництвом, управляється власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання та звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; усі справи ведуть вручну
Стадія 2 Функціональне зростання	Технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії та ринок; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; тренінг для специфічної посади; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних щодо зарплати та ін. Автоматизується; корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом
Стадія 3 Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми, диверсифікується виробництво; посилюються конкуренція за ресурси та контроль за інвестиціями	Керуючий персоналом із більш високим статусом; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище, краща поінформованість; управління персоналом стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу

Продовж.табл. 1.3

Стадія розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики персоналу
1	2	3
Стадія 4 Функціональна інтеграція	Диверсифікація, децентралізація, структура організації навколо продуктів і центрів прибутку, проектне й матричне управління; більше уваги приділяється інтеграції	Управління персоналом орієнтоване на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, наймання, звільнення, комунікація); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі, оцінці; розвиток інтеграційних кваліфікацій; зовнішні коливання середовища відомі й інтегровані в управління змінами; практика управління персоналом відпрацьована
Стадія 5 Стратегічна інтеграція	Співпраця, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування	Управління персоналом побудоване навколо стратегії компанії та є її складовою; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; УЛР входить до компетенції президента компанії або його першого заступника

Примітка: узагальнено автором на основі [30; 36]

Забезпечення ефективності управління персоналом є найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах обмежених ресурсів і часу необхідно виявити шляхи, завдяки яким можна досягати найбільших результатів у стислі терміни на шляху до підвищення ефективності діяльності, інакше кажучи, окреслити найкращі напрями підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу організації.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури дає підстави зробити загальний висновок відносно сучасних підходів до управління персоналом:

— персонал — основа організації та важливе джерело довгострокової переваги;

— управління персоналом — стратегічна функція, нерозривно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства;

— організація — відкрита система, що постійно реагує на зміни зовнішнього середовища.

На ефективність персоналу, як і на інші фактори забезпечення ефективності підприємства, можна впливати, оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу, й одним із головних завдань є визначення напрямів її підвищення. До них, зокрема, належать:

- просування по службі;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- проведення періодичної атестації.

Підвищення рівня ефективності діяльності управлінського персоналу не обмежується лише розглянутими напрямами, на нього впливають також удосконалення виробничої структури організації, раціональна організація виробництва й праці, у тому числі всього персоналу, оптимізація організаційної структури, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо.

Сучасна управлінська концепція повинна враховувати особливості ринкової економіки, виокремити які можна шляхом порівняння в загальних рисах системо утворюючих чинників політичного, економічного та соціального характеру в Україні й розвинених країнах. Цей аналіз не претендує на всеосяжний і глибокий рівень, його мета — показати обмеженість застосування моделей, вироблених у країнах із розвиненим ринком, наявність схожих проблем і шляхів їх вирішення з урахуванням відмінностей в умовах і системах, що знаходяться на різних етапах розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Особливості управління персоналом в Україні та країнах із
розвиненою ринковою економікою**

Характеристи- ки	Україна до реформи економіки	Україна після реформи	Країни з розвиненим ринком і демократією
Тип влади в суспільстві	Авторитарний. Форма прояву — панування партійно-державного апарату та його лідерів над усім народом. З погляду суспільства держава є сильною	Демократичний, але суспільний вплив на владу слабкий. Суспільство, людина на службі держави, тобто еліти, що представляє її. Форма прояву — управляють особи й групи	Демократичний. Форма прояву — державою та суспільством управляють закони. Держава на службі інтересів суспільства
Демократія	Демократична демагогія «верхівки»	Боротьба за збереження у владі еліти, відсутність механізмів впливу суспільства на владу. Демократична демагогія «верхівки» зберігається	Прогресивна, ефективна система виборів до влади гідних, об'єктивні критерії оцінки результатів діяльності представників влади
Розуміння справедливості розподілу суспільних багатств	Значний вплив програми КПРС і Морального кодексу будівельника комунізму. Система соціального захисту існує, розподіл суспільних багатств декларується як справедливий, хоча процвітає «номенклатура» (партійна еліта). Права людини в царині свободи слова, друку, права на житло й пересування порушуються	Поглиблюється соціальне розшарування, відчуття більшістю населення несправедливості того, що відбувається. Середній клас незначний. Система соціального захисту відсутня, хоча й декларується. Соціально-орієнтована демагогія	Розшарування суспільства істотне, але основна турбота держави — зростання й процвітання середнього класу. Розвиненість правоохоронної та судової систем забезпечує високий рівень соціального захисту
Мотиви поведінки людей	Високий рівень задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці та ін. за Маслоу, але авторитарне управління	Більшість населення зайнята проблемами задоволення фізіологічних потреб	У США: фізіологічні потреби за Маслоу задоволені на 90%, потреби в безпеці — на 70%, у пошані — на 40%, у самоактуалізації — на 45%. Звідси поглиблення значущості вищих потреб
Розуміння та використання трудового потенціалу	Коллективізм, моральність, професіоналізм, але керівник призначався вищим державним органом за погодженням із партійним комітетом	Наймання, призначення й обрання керівника здійснюються власником підприємства чи вповноваженим органом. Критерії: професіоналізм, ділові зв'язки, хватка, старанність	Наприклад, в Японії: здоров'я, устаткування, професіоналізм, моральність, творчість, колективізм

Продовж. табл. 1.4

Характеристики	Україна до реформи економіки	Україна після реформи	Країни з розвиненим ринком і демократією
Негативні явища в кадровій політиці	Зловживання службовим положенням, авторитарний стиль управління. Кар'єризм, протекціонізм, сімейність. Порушення принципу соціальної справедливості, «зрівнялівка» в оплаті праці	Максимізація групових інтересів власників підприємства в збиток народногосподарським (груповий егоїзм), протекціонізм і сімейність у підборі кадрів за принципом особистої відданості. Господарська діяльність із максимізацією оцінки особистого внеску (через дивіденди й премії)	Кар'єризм, конкуренція, надмірна індивідуалізація та максимізація оцінки особистого внеску

Примітка: розроблено автором на основі [38, с. 25; 37, с. 49]

Наведене вище порівняння засвідчує, що Україна стоїть на шляху до створення громадянського суспільства як дієвої сили, а управління персоналом підприємства як частини цього суспільства має розглядатися як важливий елемент соціального розвитку.

Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку.

Оцінка функціонування управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей.

Ефективність управління персоналом визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним функцій. Для визначення ступеня ефективності управління персоналом необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінки слід враховувати, по-перше, для вирішення якихось конкретних завдань

використовуються результати оцінки і, по-друге, для якої категорії працівників встановлюються критерії, враховуючи, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності. В якості критеріїв в області ефективності управління персоналом можуть виступати виконання встановлених норм виробітку або обслуговування при належній якості роботи і зниження витрат, що виникають через підвищену плинності персоналу, необґрунтованих простоїв та ін.

При цьому оцінка ефективності управління персоналом складається з двох компонентів: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної ефективності, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників.

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом деякі економісти пропонують розглядати:

Співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей;

Компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства.

До них відносяться:

Стабільність, яка відображається у наступності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;

Гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктів, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій.

Оцінка ефективності управління персоналом спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які представлені в табл. 1.5.

Показники ефективності управління персоналом [24]

Напрямок аналізу		Показники
Показники ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламацій та їх динаміка. Питома вага шлюбу і його динаміка
	Витрати на персонал (витрати на персонал)	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників

В якості результативного показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічну вироблення на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до середньооблікової чисельності персоналу. На користь його вибору говорить те, що цей показник продуктивності праці може служити наскрізним для всіх підприємств і методика його розрахунку загальноновизнана.

$$V_{\text{вир}} = U / P \quad (1.1)$$

де $V_{\text{вир}}$ - середньорічна виробіток на одного працівника;

U - середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також виступає в ролі побічно впливає на

продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

Підвищена плинність може дорого обходитися організації. Слід більш ретельно підходити до аналізу причин, за якими люди залишають організацію. Коефіцієнт плинності розраховується як відношення числа вибулих за власним бажанням, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни працівників за певний період (в даному випадку за рік) до середнього числа зайнятих протягом року, у відсотках:

$$K_T = P_B / P \times 100 \quad (1.2)$$

де K_T - коефіцієнт плинності;

P_B - чисельність працівників, звільнених з причин, відношуваним до плинності;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Зайва плинність (понад 5% на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі.

Зайва плинність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані залишилися працівників, на їх трудової мотивації і відданості організації.

Таким чином: плинність кадрів позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які мають намір йти, але і тих, які продовжують працювати, тобто на життя всієї організації; плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств базується на кадровій політиці як основі розробки стратегії управління персоналом. Кадрова політика є основою розробки механізму управління персоналом. На підставі узагальнення точок

зору вітчизняних та зарубіжних учених щодо трактування поняття «механізм забезпечення ефективності управління персоналом» його запропоновано розуміти як сукупність підходів, принципів, заходів, методів та моніторингу стану ефективності бізнес-процесів управління персоналом підприємства, які впливають на процеси забезпечення ефективності діяльності персоналу.

Елементами механізму забезпечення ефективності управління персоналом є [30, с. 57]:

мета діяльності організації;

система планування організації;

відносини вищих управлінських кадрів;

організаційна структура служб управління персоналом;

критерії ефективності системи управління персоналом;

доступність, повнота й обґрунтованість використовуваної інформації;

взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Головною умовою сучасного розвитку є не просто побудова механізму управління персоналом як такого на кожному підприємстві, а й його використання на підприємствах запропонованих напрямів, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку із цим у рамках дослідження найактуальнішим є питання щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективності управління персоналом і прогнозування рівнів ефективності діяльності промислових підприємств на основі розробленої та запропонованої методики. Узагальнюючи розглянуті положення, можна вважати, що механізм забезпечення ефективності управління персоналом — це комплекс довгострокових методів, форм і технологій управління людським капіталом для досягнення стратегічних цілей підприємства й отримання конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Теоретичні дослідження й практичний досвід дають можливість стверджувати, що механізм ефективності управління персоналом забезпечує взаємозв'язок із поточними і стратегічними цілями та загальною концепцією

розвитку підприємства в цілому. Функціонально-структурна схема забезпечення ефективності управління персоналом підприємства представлена на рис. А.1. (додаток А).

Насамперед необхідно проаналізувати методичні підходи до економічного змісту поняття «механізм забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств», переваги яких можуть бути підґрунтям для визначення особливостей побудови механізму формування та використання управлінського персоналу.

Найбільш методологічно чітким можна вважати визначення механізму управління персоналом підприємств, запропоноване В.С. Пономаренком: «це сукупність форм, структур, методів і систем управління, що поєднуються спільністю мети (доцільна сукупність), за допомогою яких здійснюються узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи» [128]. Перевагою такого трактування є чіткий перелік інструментів, за допомогою яких функціонує система.

Необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства є розробка такого управлінського інструментарію, який зможе забезпечити реальну соціально-економічну віддачу.

У зв'язку із цим у рамках дослідження найбільш актуальним є питання щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективності управління персоналом та прогнозування рівнів ефективності діяльності підприємств на основі науково-методичного підходу до вдосконалення процесів його формування.

Формування ефективного механізму управління персоналом — це ключова ланка підвищення конкурентоспроможності підприємства, що вимагає вирішення таких завдань [36, с. 49]:

забезпечення потреби підприємства в персоналі необхідних кількості та кваліфікації;

досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

створення умов для високопродуктивної праці та високого рівня її організованості, мотивованості й самодисципліни;

закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

гарантування реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту та умов праці, можливостей професійно-кваліфікаційного й посадового просування;

узгодження виробничих і соціальних завдань (збалансованість інтересів підприємства й працівників, економічна й соціальна ефективність).

Отже, оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших підприємств і з цілями підприємства. В свою чергу, механізм забезпечення ефективності управління персоналом — усебічно обґрунтована сукупність компонентів управління персоналом, спрямованих на нарощування конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»

2.1. Управлінська діагностика діяльності ПрАТ «Полтава-авто» як соціально-економічної системи

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 автотосервісу і торгівлі «Полтаваавтотосервіс». Полтавське обласне підприємство автотосервісу і торгівлі «Полтаваавтотосервіс» 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» в м. Полтава представлені на рис. 2.1.

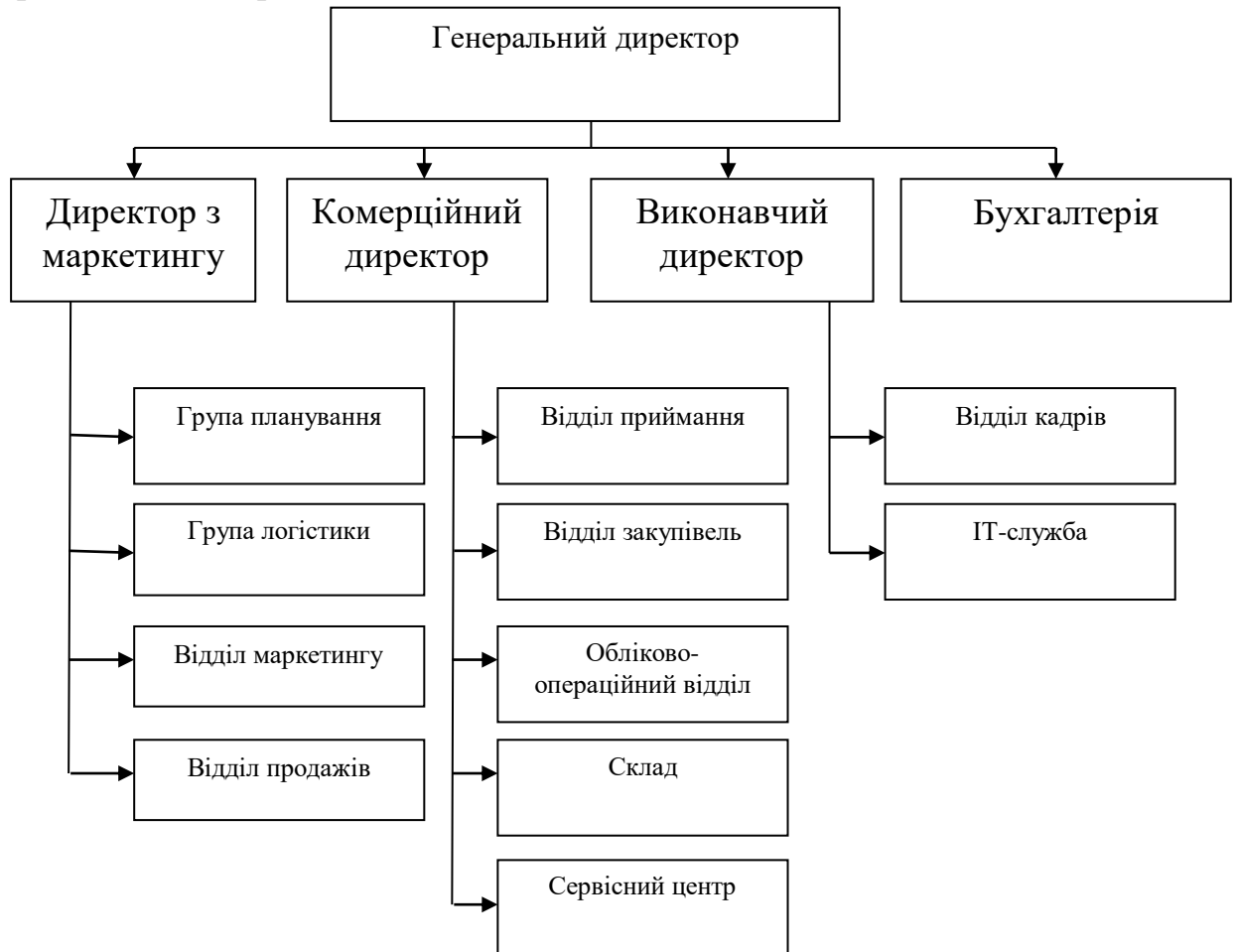


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Полтава-авто»

Управління ПрАТ «Полтава-авто» здійснюється стосовно елементів його господарської системи - 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 генеральний директор підприємства.

Детальна оцінка організаційної структури підприємства показала, що для ПрАТ «Полтава-авто» характерними є наступні особливості функціонування:

висока кваліфікованість працівників з тривалим досвідом роботи на аналогічних посадах та широкими адаптивними можливостями, що дозволяє оптимізувати зусилля команди в роботі з новими завданнями та в нових умовах (зміна законодавства, внутрішні зміни на підприємстві тощо);

відпрацьований механізм планування та бюджетування, що відповідає умовам господарювання товариства, враховує можливості оптимізації витрат та резерви підвищення прибутку, забезпечує ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, передбачає тенденції розвитку товариства і зовнішнього середовища його функціонування;

висока завантаженість працівників, спричинена відсутністю належним чином розмежованої структури управління та чіткого розподілу посадових обов'язків, і, як наслідок, знижена продуктивність праці саме економічної служби в цілому через недостатню кількість працівників, що не дозволяє вчасно розглянути ряд важливих питань, які часто залишаються невирішеними і тому повторно відкладаються;

недостатність аналітичних досліджень та розробок, зумовлена відсутністю на підприємстві досвідченого фахівця (маркетолога), до складу обов'язків якого входили б аналітична робота по вивченню кон'юнктури ринку, виділенню СЗГ і прямих конкурентів, аналізу переваг споживачів та перегляду сформованої на підприємстві політики реклами та збуту тощо.

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.

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

Директор товариства: 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 населення високоякісним автомобілями та комплектуючими до них, за рахунок використання якісних сучасних технологій реалізації продукції.

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

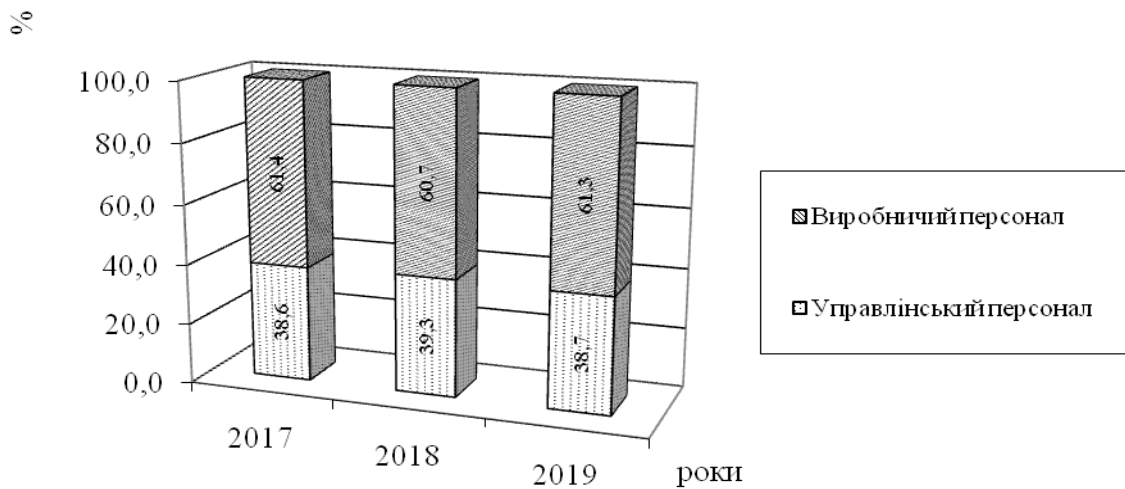


Рис. 2.2. Загальна структура персоналу ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

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		2017р	2018р
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %		
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.

Розглянувши загальну чисельність персоналу встановлено, що персонал протягом аналізованого періоду зменшується. Проведемо більш детальний аналіз вікової структури персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» а 2017-2019 рр. та узагальнимо аналіз в таблицю 2.2.

Аналіз вікової структури персоналу досліджуваного підприємства свідчить, що в товаристві найбільша питома вага складає молодь віком від 15-28 років, що становить у 2019 р. 40 % від загальної чисельності персоналу. Найменша питома вага персоналу перед пенсійного – 6,7 % та пенсійного віку – 5,3 % у 2019 році. Така вікова структура персоналу свідчить про те, що на ПрАТ «Полтава-авто» досить молодий склад персоналу, що є об'єктивним виходячи із специфіки роботи товариства.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

Вікові категорії	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р	2018 р.
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %		
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	34	38,6	32	38,1	30	40,0	1,4	1,9
29-40 років	27	30,7	25	29,8	22	29,3	-1,3	-0,4
41-50 років	14	15,9	15	17,9	14	18,7	2,8	0,8
Передпенсійні роки	6	6,8	6	7,1	5	6,7	-0,2	-0,5
Пенсійні роки	7	8,0	6	7,1	4	5,3	-2,6	-1,8
Разом	88	100	84	100	75	100		
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	12	35,3	11	33,3	10	34,5	-0,8	1,1
29-40 років	9	26,5	10	30,3	9	31,0	4,6	0,7
41-50 років	10	29,4	9	27,3	7	24,1	-5,3	-3,1
Передпенсійні роки	2	5,9	2	6,1	1	3,4	-2,4	-2,6
Пенсійні роки	1	2,9	1	3,0	2	6,9	4,0	3,9
Разом	34	100	33	100	29	100		
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	22	40,7	21	41,2	20	43,5	2,7	2,3
29-40 років	18	33,3	15	29,4	13	28,3	-5,1	-1,2
41-50 років	4	7,4	6	11,8	7	15,2	7,8	3,5
Передпенсійні роки	4	7,4	4	7,8	4	8,7	1,3	0,9
Пенсійні роки	6	11,1	5	9,8	2	4,3	-6,8	-5,5
Разом	54	100	51	100	46	100		

Розглянувши вікову структуру управлінського та виробничого персоналу окремо, можна прослідкувати, що загальна тенденція до молодого складу персоналу збереглась і по категоріям.

Продовжимо аналіз персоналу ПрАТ «Полтава-авто» визначенням освітньої структури персоналу (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

**Освітня структура персоналу ПрАТ «Полтава-авто»
за 2017-2019 рр.**

Рівень освіти	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017 р	2018 р.
	кільк ість, осіб	пито ма вага, %	кількі сть, осіб	пито ма вага, %	кількі сть, осіб	пито ма вага, %		
Спеціальна професійна підготовка робітників, з них:	4	4,5	3	3,6	2	2,7	-1,88	-0,90
- управлінський персонал	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,00	0,00
- виробничий персонал	4	4,5	3	3,57	2	2,67	-1,88	-0,90
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – ОКР – «молодший спеціаліст») з них:	8	9,1	6	7,1	5	6,7	-2,42	-0,48
- управлінський персонал	2	2,3	1	1,2	1	1,3	-0,94	0,14
- виробничий персонал	6	6,8	5	6,0	4	5,3	-1,48	-0,62
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – ОКР «бакалавр») з них:	16	18,2	18	21,4	13	17,3	-0,85	-4,10
- управлінський персонал	6	6,8	6	7,1	4	5,3	-1,48	-1,81
- виробничий персонал	10	11,4	12	14,3	9	12,0	0,64	-2,29
Повна вища освіта (ВНЗ III-IV рівня акредитації – ОКР «спеціаліст», «магістр») з них:	60	68,2	57	67,9	55	73,3	5,15	5,48
- управлінський персонал	33	37,5	38	45,2	36	48,0	10,50	2,76
- виробничий персонал	27	30,7	19	22,6	19	25,3	-5,35	2,71
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	1,15		1,33		1,38		0,0	0,0
Разом	88	100,0	84	100,0	75	100,0		

Аналіз освітньої структури персоналу ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр. свідчить, що в товаристві працюють в переважній більшості

персонал з вищою освітою. Питома вага управлінського персоналу з вищою освітою у 2019 р. склала 48 %, а виробничого персоналу лише 25,3 %.

Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління у 2017 р. – 1,15, у 2018 р. – 1,33 та у 2019 р. зріс до 1,38, що свідчить про постійне підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Отже, на ПрАТ «Полтава-авто» працюють освідчений персонал в переважній більшості з вищою або з базовою вищою освітою.

Розглянемо більш детально статеву структуру персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр. та узагальнимо дані в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

**Статева структура персоналу ПрАТ «Полтава-авто»
за 2017-2019 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	58	59	52	65,9	70,2	69,3	3,4	-0,9
Жінки	30	25	23	34,1	29,8	30,7	-3,4	0,9
Управлінський персонал								
Чоловіки	19	18	15	21,6	21,4	20,0	-1,6	-1,4
Жінки	15	15	14	17,0	17,9	18,7	1,6	0,8
Виробничий персонал								
Чоловіки	39	41	37	44,3	48,8	49,3	5,0	0,5
Жінки	15	10	9	17,0	11,9	12,0	-5,0	0,1
РАЗОМ	88	84	75	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Згідно аналізу статевої структури на ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр. в товаристві приблизно 70 % працюють чоловіки і лише 30 % жінки. Найбільша питома вага чоловіків в складі виробничого персоналу, у 2019 р. – 49,3 % і лише 12,0 % - жінок. Така статеву структура на ПрАТ «Полтава-авто» викликана не гендерною нерівністю, а саме спеціалізацією товариства в автомобільній галузі, для якої притаманна чоловіча аудиторія. Питома вага

чоловіків і жінок майже зрівнялась серед управлінського персоналу, що лише підтверджує наше припущення про наявність в товаристві гендерної рівності.

Враховуючи тенденцію до зменшення чисельності персоналу то доцільним буде аналіз динаміки абсолютних показників руху персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» та узагальнимо результати в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка абсолютних показників руху персоналу ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб з них :	88	84	75	-13	-9
жінки	30	25	23	-7	-2
Прийнято осіб, з них :	7	4	2	-5	-2
жінки	3	1	0	-3	-1
Звільнено працівників, осіб	4	11	12	8	1
З них :				0	0
- за власним бажанням	4	11	12	8	1
- скорочення штату	0	0	0	0	0
- за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	910740	910061	904608	-6132,4	-5453,2
Кількість втрачених годин протягом року	138420	108031	85920	-52500	-22111
Фонд робочого часу, усього	1049160	1018092	990527	-58633	-27564
Питома вага відпрацьованого часу у загальному фонді робочого часу	86,81	89,39	91,33	4,52	1,94

Згідно даних таблиці 2.5 звільнено найбільше працівників у 2019 р. – 12 осіб. Протягом аналізованого періоду всі працівники звільнені за власним бажанням, що може свідчити про несприятливий морально-психологічний клімат в колективі або надто низький рівень заробітних плат в порівнянні з конкурентами. Позитивною тенденцією, яку варто відзначити є збільшення,

протягом аналізованого періоду, питомої ваги відпрацьованого часу у загальному фонді робочого часу, що свідчить про більш ефективне використання робочого часу та намагання керівництва до покращення умов праці для працівників.

Продовжимо аналіз персоналу розрахунком динаміки відносних показників плинності персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр. та узагальнимо результати розрахунків у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка відносних показників плинності персоналу
ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019		
				2017 р.	2018 р.
1. Коефіцієнт поновлення персоналу, %	7,95	4,76	2,67	-5,3	-2,1
2. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	4,55	13,10	16,00	11,5	2,9
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,55	13,10	16,00	11,5	2,9
4. Коефіцієнт абсентеїзму, %	13,19	10,61	8,67	-4,5	-1,9

Аналіз динаміки відносних показників плинності персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» за період 2017-2019 рр. свідчить, що в товаристві стрімко зростає щороку коефіцієнт вибуття персоналу з 4,55 % у 2017 р. до 16,00 % у 2019 р. Відповідно щороку зменшується, але не так стрімко коефіцієнт поновлення персоналу з 7,95 % у 2017 р. до 2,67 % у 2019 р. Оскільки всі працівники що вибули, звільнились за власним бажанням, то коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт вибуття персоналу рівні між собою та щороку зростають.

Отже, досліджуване товариство ПрАТ «Полтава-авто» має багаторічну історію та спеціалізується на продажу автомобілів та комплектуючих до них. Товариство є лідером в своїй галузі в м. Полтава та Полтавській області. Не зважаючи на те, що в ПрАТ «Полтава-авто» щороку зростає обсяг проданих

автомобілів чисельність персоналу на підприємстві протягом 2017-2019 рр. суттєво знизилась з 88 працівників у 2017 р. до 75 працівників у 2019 р.

Дана тенденція зменшення персоналу ставить під сумнів ефективність роботи товариства тому для виявлення причин зменшення персоналу проведемо аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Полтава-авто» в наступному підрозділі магістерської роботи.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Полтава-авто»

Виходячи з дослідження проведеного самим товариством ПрАТ «Полтава-авто» їх цільовою групою є:

- серед клієнтів товариства – жителі Полтавської області віком 35-45 років, що мають родину з дітьми, високу заробітну плату, проживають у селі (така статистика обумовлена тим, що основні клієнти – фермери), висувають як помірні, так і високі вимоги до якості, купують авто з причини прагнення кращого, а послуги СТО – при необхідності проведення планового техогляду автомобіля і мають доволі високий ступінь відданості товариству;

- серед потенційних клієнтів, що активно цікавляться продукцією – жителі Полтавської області віком 25-35 років, переважно самотні, із середнім рівнем зарплати, проживають у м. Полтава, висувають як помірні, так і високі вимоги до якості, хочуть купити авто з причини бажання підвищення власної статусності та значимості і виявляють середній ступінь відданості бренду;

- серед потенційних клієнтів, що не цікавляться продукцією наразі, але теоретично можуть виявити зацікавлення у майбутньому – жителі Полтавської області віком 55-65 років, переважно одружені, із середнім рівнем заробітної плати, проживають у м. Полтава і купують авто за наявності вигідного дисконту.

Проаналізуємо на основі додатків Б, В фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Полтава-авто», а своє дослідження почнемо саме з SWOT-аналізу.

Оскільки SWOT-аналіз – процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства сильними сторонами, або перевагами (S), слабкостями (W), можливостями (O) та загрозами (T), що дозволяє деталізувати розроблену бізнес-стратегію, діагностувати поточний стан підприємства, що міг змінитися за період формування стратегії, виявити нові або не враховані раніше можливості й імовірні загрози, що постійно надходять із мінливого зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПрАТ «Полтава-авто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) висока якість автомобілів; 2) авторитет бренду; 3) успішні маркетингові кампанії; 4) цілісний комплекс автосалону та СТО; 5) наявна станція Bosch-сервісу; 6) – значна кількість потенційних клієнтів.	1) зменшення ринкової частки; 2) відсутність кредитної програми за підтримки дистриб'ютора; 3) досить високі ціни на автомобілі; 4) – відсутність досвіду реалізації бізнес-стратегії, в основі якої – економічно-обґрунтований та задокументований стратегічний план, а не довільної форми перелік заходів, розрахованих на перспективу
Можливості	Загрози
1) стабілізація валютного курсу та соціально-політичної сфери життя (наприклад, прогнозоване зростання реальної зарплати на 17 %, реалізація європейського підходу – два автомобілі на родину – як зміна базових цінностей тощо); 2) законодавчо обумовлене скасування акцизного збору і ПДВ на автомобілі з електродвигуном; 3) обслуговування додаткових груп клієнтів.	1) зростання валютного курсу (за прогнозами МінФіну, на 2020 рік – до 37,33 грн/дол); 2) запуск конкурентами сервісу кредитної програми; 3) підвищення цін на товари з боку постачальників; 4) підвищення ввізного мита (імовірне зростання на 5% щороку); 5) відкриття конкурентами станції Bosch з обслуговування дизельних авто.

Як бачимо, бізнес-стратегія ПрАТ «Полтава-авто» має бути готовою як до оптимістичного сценарію (за умови появи реальних можливостей за рахунок підписання нових законів, позитивних змін в соціально-

економічному та політичному житті українців), так і до песимістичного розвитку подій (у випадку справдження прогнозів про зростання валютного курсу, підвищення ввізного мита, цін на товари з боку постачальників, що, безумовно, ускладнить реалізацію стратегії та за відсутності вчасного реагування здатно суттєво вплинути на послаблення конкурентних позицій товариства) та реального сценарію (у разі справдження частини позитивних і негативних прогнозів).

Продовжимо аналіз з розрахунку показників господарської діяльності товариства в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

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. 2.7, 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. 2.2. проаналізуємо динаміку структури активів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

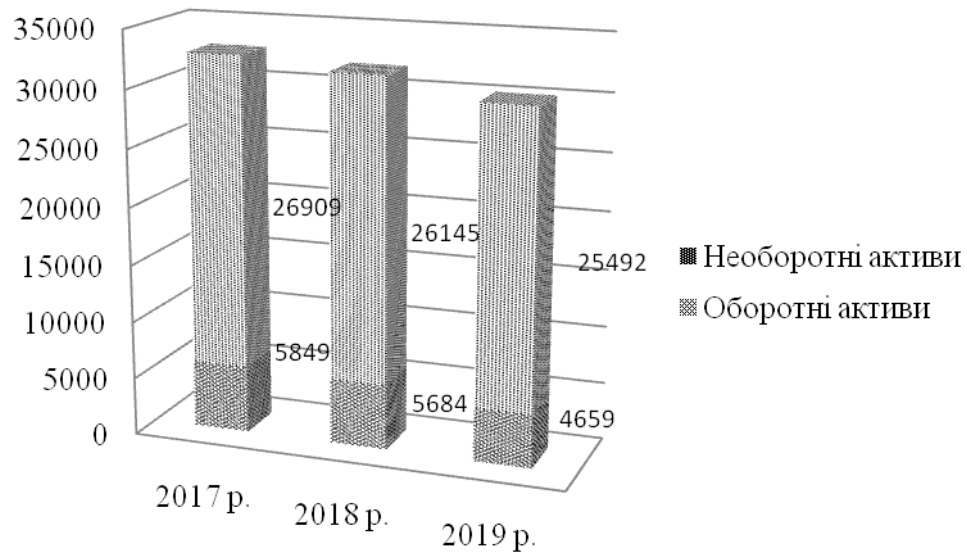


Рис. 2.2. Динаміка структури активів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

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. 2.9.

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 2.9

**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 приведені на рис. 2.3. 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.

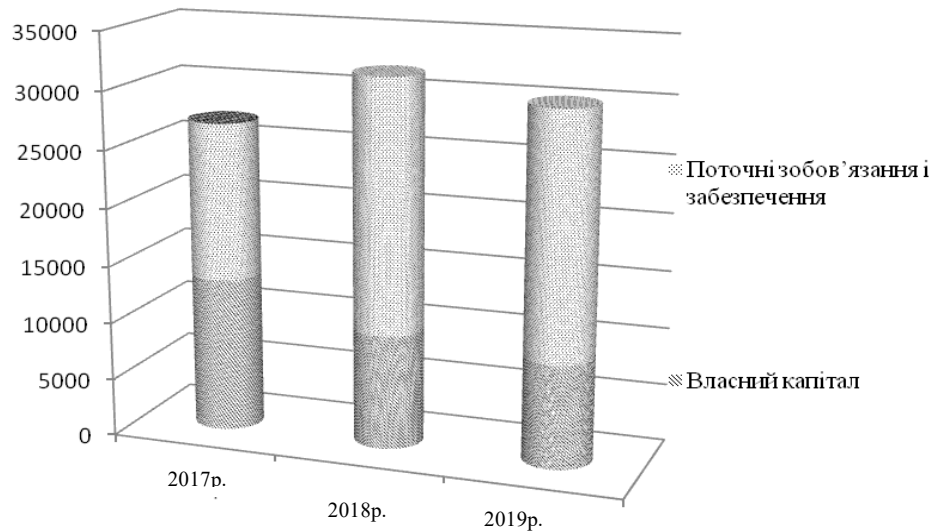


Рис. 2.3. Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

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 постачальними, 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. 2.10.

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 2.10

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

Показники	Роки			Норма- тивне значен- ня	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2017	2018	2019		2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,0078	0,0002	0,0057	0,2	0,1922	0,1998	0,1943
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,18	0,09	0,04	0,7	0,52	0,61	0,66
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	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 нижчий 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 нестійке 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. 2.11. динаміку рентабельності ПрАТ «Полтава-авто» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.11

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

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018р.
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 недостатньому 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.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто»

Основою управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» виступає кадрова політика, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, — розрахована на тривалу перспективу лінія формування і розвитку кадрового складу товариства. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота. На підприємстві кадрова політика формується директором та власником підприємства.

Управління персоналом на досліджуваному товаристві має два аспекти: стратегічний та оперативний. Процес управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» організований відповідно до загальної стратегії товариства та складається з трьох основних частин: фінансово-економічної, операційної та соціальної (кадрової політики).

Кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» об'єднана стратегічними та оперативними системами управління. В цілому, в товаристві оперативна кадрова політика проводиться за допомогою відділу кадрів, а стратегічні аспекти визначаються безпосередньо керівництвом ПрАТ «Полтава-авто».

Основні функції з розробки кадрової політики покладені на відділ кадрів ПрАТ «Полтава-авто». Відділ очолюється начальником відділу і діє на підставі Положення про відділ кадрів ПрАТ «Полтава-авто».

Перелік функцій фахівців відділу кадрів ПрАТ «Полтава-авто» перерахований в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Функції фахівців відділу кадрів ПрАТ «Полтава-авто»

№	Напрямок роботи	Функції фахівців підвідділу
1	Найм та оцінка персоналу	забезпечення кадрами (наймання, розташування, звільнення); ведення кадрового діловодства; аналіз плинності кадрів та дисципліни праці; облік руху персоналу; підготовка наказів по прийому і звільненню персоналу; підготовка наказів про проведення атестації; участь у проведенні атестації та ін.
2	Розвиток, стимулювання і навчання	організація навчання керівників, фахівців; організація проведення навчання та атестації керівників, фахівців, робітників за правилами техніки безпеки та охорони праці; організація підвищення кваліфікації, перепідготовки керівників і фахівців через навчання у вищих і середніх навчальних закладах; впровадження сучасних систем оплати праці, орієнтованих на кінцевий результат; розробка і вдосконалення системи оцінки праці персоналу; здійснення прав і гарантій соціального захисту для кожного працівника
3	Безпека праці	організація та координація роботи з охорони праці в організації; вдосконалення роботи з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці; консультування роботодавців і працівників з питань охорони праці; аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань; узгодження розробленої на підприємстві проектної документації в частині дотримання в ній вимог з охорони праці; аналіз та узагальнення пропозицій щодо витрачання коштів фонду охорони праці; складання звітності з охорони праці персоналу

Тим самим, аналіз функцій спеціалістів відділу кадрів свідчить, що кадрова робота на ПрАТ «Полтава-авто» полягає переважно в

документальному оформленні результатів відбору, оцінки (атестації) персоналу, складанні звітності з персоналу.

Проведемо оцінку сучасного стану управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» за допомогою аналізу реалізації функцій управління персоналом, затребуваних в діяльності товариства (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Аналіз реалізації функцій управління персоналом в діяльності

ПрАТ «Полтава-авто»

Функції управління персоналом, затребувані в діяльності товариства	Реалізація функцій управління персоналом (+ / -)	Спеціаліст відділу, що відповідає за реалізацію функцій управління персоналом	Ступінь повноти відображення функцій управління персоналом в посадових обов'язках фахівця
Планування потреби в трудових ресурсах	«+»	Інспектор з кадрів	Відображено у повному обсязі
Відбір і наймання персоналу	«+/-»	Інспектор з кадрів	Відображено не в повному обсязі
Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації і розвиток	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Оцінка і атестація	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Професійна орієнтація та адаптація	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Складання штатного розпису, структури заробітної плати, пільг і компенсацій, умов, оплати і преміювання	«+/-»	Бухгалтер	Відображено не в повному обсязі

Аналіз рівню ефективності реалізації функцій управління персоналом в діяльності ПрАТ «Полтава-авто» показав, що досліджуване товариство на даному етапі організаційного розвитку необхідно удосконалювати управління персоналом відповідно до сучасних тенденції розвитку персоналу та міжнародного досвіду організації процесу управління персоналу. Більшість функцій управління персоналом виконують керівники інших структурних підрозділів. Значний відсоток реалізації функції залишений взагалі без уваги або відображений частково та не в повному обсязі.

Крім того, слід відзначити, що на ПрАТ «Полтава-авто» освоєння сучасних методів управління персоналом проходить надто низькими темпами та не відповідає конкурентному ринковому середовищу.

Дослідивши механізм побудови відділу кадрів на ПрАТ «Полтава-авто» виявлено причини її нераціональності є:

неефективний розподіл відповідальності за управління та розвиток персоналу між керівниками структурних підрозділів та кадровими працівниками;

на ПрАТ «Полтава-авто» закріплені лише реєстраційно-облікові функції: ведення документації по персоналу; облік руху персоналу (накази про прийом, підвищенні, звільненні); підбір персоналу; оцінка і навчання персоналу та зовсім відсутні стратегії розвитку персоналу на довгострокову перспективу;

не визнання керівництвом ПрАТ «Полтава-авто» сучасних концепцій управління людськими ресурсами;

значний опір змінам від вищого керівництва до більшості працівників товариства;

відсутність мотивації до розвитку свого кадрового та особистого потенціалу у працівників кадрового відділу;

невисокий професійний рівень керівництва.

На досліджуваному товаристві ПрАТ «Полтава-авто» у інспекторів відділу кадрів відсутня компетенція профорієнтації, перекваліфікації та навчання працівників, визначення оплати праці та пільг, розробка системи мотивації працівників, управління трудовою дисципліною та інші найважливіші аспекти стратегічного управління персоналом.

Керівництво ПрАТ «Полтава-авто» слабо уявляє оптимальний розподіл відповідальності за роботу з персоналом на всіх рівнях управління між лінійними керівниками та відділом кадрів.

У товаристві застосовується превентивна кадрова політика, суть якої полягає в тому, що керівництво ПрАТ «Полтава-авто» має прогнози розвитку

ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

Та в умовах кризи, на нашу думку, ефективність процесу прогнозування, а тим більше на середньостроковий період, є сумнівним, оскільки будь яка зміна умов зовнішнього середовища призводить до відсутності стратегії розвитку персоналу та конкурентних переваг в порівнянні з іншими підприємствами автомобільної галузі.

Позитивним в процесі управління персоналом слід відмітити на ПрАТ «Полтава-авто» є наявність кадрового резерву, який полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакантних робочих місць. Оскільки кадрова політика на підприємстві є відкритою, то й кадровий резерв містить як внутрішніх, так і зовнішніх претендентів. Добір персоналу включає в себе процедури розрахунку потреби в персоналі за категоріями працівників і службовців, способи професійного добору кадрів, а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади.

Враховуючи, що на ПрАТ «Полтава-авто» є значна плінність кадрів, то головним завданням підбору кадрів товариства є визначення сукупності спеціалістів, здатних найближчим часом зайняти вакантні робочі місця (посади), змінити сферу діяльності на основі внутрішньої мотивації, матеріальних чи нематеріальних стимулів. Добір персоналу значною мірою визначається вимогами до кадрів, сформульованими в підсистемі кадрової політики, та моделями робочих місць.

Крім того, слід відмітити, що на ПрАТ «Полтава-авто» розроблена система оцінки персоналу, як для потенційних кандидатів на вакантні посади, так і працівників, що пропрацювали певний час та претендують на кар'єрне зростання. При заміщенні вакантної посади визначається: потенціал працівника, тобто професійні знання і вміння, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Ефективне оцінювання потенційних працівників дозволяє досить ефективно

здійснювати підбір кадрів та визначити кадровий потенціал коної людини та відповідність її бажаній посаді.

Також, в товаристві є ще один елемент процесу управління персоналом як розстановка персоналу ПрАТ «Полтава-авто», що забезпечує постійний рух кадрів на підставі результатів оцінювання їхнього кадрового потенціалу, особистого внеску, планування кар'єрного зростання, вікових особливостей, термінів зайняття робочих місць та наявності вакантних посад у штатному розписі товариства.

Розстановка кадрів на ПрАТ «Полтава-авто» передбачає такі елементи:
наукову організацію робочого місця;
планування службової кар'єри з урахуванням їхніх життєвих інтересів;
планомірний рух працівників апарату залежно від результатів оцінювання;

раціональне поєднання призначення, конкурентності та виборності залежно від категорії працівників та резерву кандидатів;

визначення термінів зайняття посад і віку кадрів управління;
визначення умов і оплати праці.

У товаристві досить слабо сформована система навчання та перекваліфікації персоналу, які вже досить тривалий час працюють на ПрАТ «Полтава-авто» та потребують підвищення кваліфікації:

На ПрАТ «Полтава-авто» існує чотири види навчання та перекваліфікації персоналу:

підготовка робітників і спеціалістів у професійних училищах, коледжах, вищих навчальних закладах, котра передбачає одержання базової спеціальності; дане навчання проходили 3 робітника за 5 останніх років, навчання відбувалось безкоштовно;

підвищення кваліфікації у навчальних закладах, тренінгових центрах, онлайн-школах, тобто по суті підвищення кваліфікації працівників через систему освіти впродовж життя;

перепідготовка персоналу для здобуття нової спеціальності безпосередньо на товаристві на робочому місці;
післядипломна професійна освіта.

Поєднання вище зазначених видів навчання та перекваліфікації персоналу дає змогу керівництву ПрАТ «Полтава-авто» підвищувати кваліфікацію своїх працівників та мотивувати їх до більшої продуктивності праці, а також регулювати відповідність між чисельністю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

В основу процесу управління персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» покладено принцип добору і розстановки кадрів відповідно до їхніх особистих і професійних якостей.

Реалізація кадрової стратегії досягається на ПрАТ «Полтава-авто» шляхом оперативного управління персоналом. Менеджер з кадрів є головним носієм і поширювачем корпоративної культури, а лінійний керівник відповідає за своїх співробітників, вивчає стан справ в організації та інформує керівництво. Вивчення різноманітних показників роботи колективу дає змогу визначити існуючі та потенційні труднощі.

До основних функцій менеджера з кадрів у сфері управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» належать:

- активна участь у розробці структури підприємства;
- допомога керівництву в здійсненні кадрової політики товариства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів;
- надання допомоги лінійним і функціональним керівникам у роботі з персоналом для одержання найефективніших результатів.

Процес управління персоналом включає підбір та найм персоналу, співбесіди з потенційними кандидатами, оцінку професійних компетенцій потенційних кандидатів, виконання програм з навчання і підвищення кваліфікації кадрів, аналіз і контроль у сфері оплати праці та мотивації працівників, виконання програм з соціального забезпечення та ін.

Процес планування персоналу як одна із важливих функцій управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» полягає в кількісному та якісному визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей товариства визначених загальною стратегією розвитку ПрАТ «Полтава-авто». В товаристві кадрова політика є частиною стратегії розвитку товариства, а тому процес планування є по суті одною складовою стратегії.

Функція планування персоналу на досліджуваному товаристві стає все більш важливою в забезпеченні стратегії ПрАТ «Полтава-авто», оскільки точний облік майбутніх потреб дає змогу чітко орієнтуватися під час розроблення планів підвищення кваліфікації і роботи з кадровим резервом. Проте треба зазначити, що заплановані програми економічного зростання ПрАТ «Полтава-авто» все частіше не забезпечуються відповідними управлінськими кадрами, оскільки в них більше уваги приділяється питанням фінансування та інвестицій.

Планування потреби проводиться менеджером з відділу кадрів ПрАТ «Полтава-авто» за категоріями трудового персоналу: робітники, професіонали, фахівці та технічні службовці. Потреба в робітниках планується окремо для основного і допоміжного виробництв, за професіями, а також виходячи зі складності робіт – за кваліфікацією. Професіонали, фахівці, технічні службовці групуються за видами діяльності відповідно до функцій управління підприємством.

Співставлення фактичної чисельності персоналу зі плановою потребою працівників надає можливість визначити зміни чисельності за професіями і посадовими групами, що слугує основою для розроблення програм розвитку персоналу. При цьому вакансії використовуються насамперед для ротації персоналу, планування службової кар'єри і професійного росту працівників. Джерелом комплектування вакансій передусім є працівники, які вивільнені з інших видів діяльності та дільниць товариства.

Якісна потреба у персоналі на ПрАТ «Полтава-авто» визначається відповідно до штатного розпису товариства та його структурних підрозділів на основі професійно-кваліфікаційних вимог до робочих місць та посад.

Визначення кількісної потреби у персоналі передбачає установаження вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Додаткова потреба (абсолютний приріст чисельності) забезпечується за рахунок наймання молоді, яка закінчує професійні навчальні заклади, і набору нових співробітників. Підбір персоналу здійснюється як своїми силами, так і через незалежні кадрові центри і фірми.

Процес управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» розроблений відповідно до загальної стратегії товариства та передбачає його подальший розвиток. Та не зважаючи на всі позитивні моменти процесу управління на досліджуваному товаристві, реальний стан управління персоналом свідчить про неефективну кадрову політику, яка не сприяє якісному відновленню персоналу, фахівців і керівників.

Навіть присутнє навчання та перекваліфікація персоналу має ряд своїх недоліків, оскільки передбачає за проведенням аналізом підвищення кваліфікації в середньому раз на 7-9 років, що є не припустимим за умови постійної зміни технічних та інноваційних способів праці. У той час як у країнах Західної Європи і Японії – 3-5 років і 3-6 років. Програми навчання працівників на ПрАТ «Полтава-авто» орієнтовані в основному на одержання первинної кваліфікації у виді спрощених вимог.

Також слід виділити цілий ряд проблем виявлених в процесі управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто», а саме: відхід кваліфікованих фахівців, низька трудова дисципліна персоналу, недостатня кваліфікація персоналу та особливо керівництва товариства, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність та креативність працівників при рішенні операційних проблем, конфронтація адміністрації і персоналу.

Отже, виходячи з вище зазначеного, можна стверджувати, що структура служби управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто», якісний склад і рівень оплати праці працівників товариства, не відповідає задачам підвищення ефективності управління персоналом. На товаристві відчутна нестача вмотивованих професіоналів, які б вивели менеджмент ПрАТ «Полтава-авто» на якісно новий рівень. Крім того, працівники не відчувають престижності від роботи саме на цьому підприємстві і відповідного стимулу до ефективнішої праці.

На ПрАТ «Полтава-авто» також прослідковується тенденція до руйнування традиційних цінностей, що в свою чергу призводить до серйозних розладів особистих переконань і деформації системи цінностей. Працівники товариства постійно відчувають невпевненість в завтрашньому дні та працюють у невизначеності, оскільки фінансово-економічне становище не доводиться керівництвом до своїх підлеглих і вони живуть у постійних плітках та страхах, що призводить до значної плинності кадрів.

Неефективний процес управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» значно ускладнило систему мотивації і стимулювання працівників, насамперед у зв'язку з прийомом на роботу з короткострокових контрактів, висуванням різних попередніх умов (у тому числі іспитового терміну), твердим ув'язуванням матеріального заохочення з одержуванним прибутком і іншими факторами.

Відсутня на підприємстві і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Функції управління персоналом розосереджені між різними службами, відділами і підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у рішенні кадрових питань. Відсутність необхідної координації не дозволяє ефективно управляти персоналом.

Відділ по управлінню персоналом поки не здатний взяти на себе роль служби, яка б забезпечувала, приміром, весь комплекс мір, що гарантують

якість підбора і розміщення персоналу всіх рівнів. Їхній практичний вплив на ефективність роботи підприємства мінімальний, а престиж серед інших служб у край низький. Вона є фактично службою обліку, контролю й оформлення кадрової документації і лише в слабкій мірі може претендувати на роль інструмента управління персоналом.

Існує, таким чином, серйозне протиріччя між зростаючою об'єктивною потребою в забезпеченні функцій управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» і реальним станом служби, що відповідає за це. Реальний стан служби управління персоналом сьогодні навряд чи дає підставу для оптимізму. І тут недостатньо лише змінити положення про відділ управління персоналом – необхідна радикальна перебудова, що торкається зміни функцій структури і складу даної служби.

Підсумовуючи викладене, відзначимо те, що: у товаристві застосовується превентивна кадрова політика, суть якої полягає в тому, що керівництво ПрАТ «Полтава-авто» має прогнози розвитку ситуації.

Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період; реалізація кадрової стратегії досягається ПрАТ «Полтава-авто» шляхом:

- оперативного управління кадрами;

- стратегічне та оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджер з кадрів і лінійні керівники;

- до основних функцій менеджера з кадрів у сфері стратегічного та оперативного управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» належать:

 - допомога керівництву в здійсненні кадрової політики товариства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів;

 - активна участь у розробці структури підприємства;

 - надання допомоги лінійним і функціональним керівникам у роботі з персоналом для одержання найефективніших результатів.

Разом з тим, є значні недоліки в реалізації кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» - існує серйозне протиріччя між зростаючою

об'єктивною потребою в забезпеченні функцій управління персоналом на товаристві й реальним станом служби, що відповідає за цю роботу. Зазначені проблеми в процесі управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» негативно впливають на ефективність діяльності товариства.

Отже, проведена оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» засвідчила неефективну кадрову політику на товаристві, відсутність єдиної системи процесу управління персоналом та мотивації працівників до збільшення продуктивності праці. Керівництво товариства не підвищує свою кваліфікацію і не надто надають цьому увагу й для свого персоналу, а тому обсяг продаж має не надто високі темпи зростання.

Враховуючи всі виявлені недоліки в процесі управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» перейдемо до формування напрямів удосконалення процесу управління персоналом на досліджуваному товаристві

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»

3.1. Напрями вдосконалення процесу управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто»

В ПрАТ «Полтава-авто» немає чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика підприємства направлена на зменшення витрат на робочу силу, перевага надається вирішенню локальних проблем, а не курсу на перспективне зміцнення кадрового потенціалу, через стабілізацію чисельності і якісне відновлення. Потрібні рішучі кроки в напрямку поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу через підвищення професійно-кваліфікаційного рівня підготовки працівників.

Адміністрація ПрАТ «Полтава-авто» не надає великого значення таким можливостям покращити кадровий потенціал як навчання і перепідготовка працівників. На сьогоднішній день, на жаль, більшість керівників витрати на персонал не вважають перспективними інвестиціями.

На нашу думку, це пов'язано з їх бажанням залучити «готових» спеціалістів, а не витратити коштів на навчання. За сьогоднішніх умов можливості щодо поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу напряму залежить від підходів до його формування, тобто кадрової політики роботодавця, а також наявних фінансових ресурсів.

Дирекція ПрАТ «Полтава-авто», а та- кож працівники, які не вважають за необхідне підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень, створюють ситуацію, яка за умови впровадження передових технологій призведе до витіснення низькокваліфікованої робочої сили. Даний процес

стримується системною кризою в автомобільній сфері і перш за все - відсутністю достатнього обсягу фінансових ресурсів.

Ефективність управління підприємством необхідно оцінювати через виявлення змін основних показників діяльності підприємства, а саме – виконання виробничих планів, продуктивності праці, відношення прибутку, валової продукції до чисельності управлінського персоналу, процентне співвідношення між затратами на управління та отриманим прибутком. Якщо виявлено зменшення названих показників у звітному році порівняно з базисним, а також допущено збільшення адміністративних витрат, то має місце зниження рівня ефективності управління.

Виходячи з проведених досліджень ефективність структури управління товариством у ПрАТ «Полтава-авто» знизилася під впливом виявленого ряду недоліків в принципах і методах керування, а саме:

недостатнє володіння економічними методами управління; торговельні підрозділи відчувають управлінський тиск не тільки від зверхніх лінійних керівників по всій ієрархії управління, але й від функціональних служб;

принцип делегування обов'язків хоч і застосовується, але деякі керівники використовують його, щоб здихатися «зайвої» роботи;

недостатньо налагоджена система звітності функціональних керівників; розпорядження не подаються у письмовій формі, а лише в усній; відсутній календарний план роботи директора.

Розглянувши недоліки принципів і методів управління ПрАТ «Полтава-авто», необхідно:

відкоригувати положення про структурні підрозділи і посадові інструкції керівників і спеціалістів;

удосконалити систему морального заохочення працівників;

налагодити зв'язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом;

вдосконалити процедуру прийняття управлінських рішень шляхом застосування кількісних методів управління.

Кадрова політика ПрАТ «Полтава-авто» направлена на використання наявного кадрового потенціалу, що найближчим часом призведе до гострого дефіциту персоналу, якщо не буде проведено модернізації та оновлення технологій і техніки.

Однією із головних тенденцій розвитку менеджменту персоналу ПрАТ «Полтава-авто» є курс на зменшення чисельності штатних працівників, надання переваги залученню персоналу на сезонні роботи. Існують також об'єктивні передумови такого розвитку ситуації, серед них – намагання керівника зменшити витрати на персонал, а це веде до зниження рівня мотивації трудової діяльності працівників. Така ситуація дає підстави стверджувати, що менеджмент персоналу з точки зору забезпечення достатнього кадрового потенціалу підприємства на сьогодні є неефективним.

Робота з кадрами по створенню умов для найбільш продуктивної реалізації кадрового потенціалу кожного окремого працівника шляхом вивчення його особистих професійних якостей і визначення найбільш прийнятого для нього робочого місця, практично не проводиться.

Отже, внаслідок виявлених та вище перерахованих недоліків вважаємо за потрібне внести деякі пропозиції щодо подальшої їх ліквідації та удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто»:

1. При підборі та розміщенні управлінських кадрів дотримуватися певної системи, яка повинна складатися з:

- планування і прогнозування потреби в управлінських кадрах;
- оцінка особистостей і ділових якостей кандидатів у резерв, формування цього резерву та організація його підготовки;
- підбір і розміщення кадрів із резерву, організація роботи з ними, контроль, оцінка результатів праці.

2. В основі завдання щодо формування кадрового резерву підприємства включати:

- виявлення серед працівників підприємства осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду;

підготовку осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад;

забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;

створення належних умов для послідовності та сталості управління підприємством та його підрозділами.

3. Розробити механізм оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах.

4. Виділяти кошти на навчання та перекваліфікацію кадрів.

5. Розробити індивідуальні графіки планування робочого дня (тижня).

6. Удосконалити процеси регламентації управлінських функцій завдяки розробці посадових інструкцій, положень про підрозділи і виробничі процеси.

7. Створити відповідний рівень соціально-побутового, медичного та культурного обслуговування і удосконалення мотивації праці.

Потрібно ширше застосовувати планування якісного складу персоналу, враховуючи особливості технології виробництва, стан матеріально-технічної бази, а головне економічний стан підприємства стосовно його можливості виділяти кошти на навчання і перепідготовку кадрів. При цьому слід враховувати фактор сезонності виробництва, який впливає на завантаженість працівників роботою. Таке планування, на наш погляд, потрібно здійснювати на основі раніше проведеної оцінки кількісних і якісних характеристик персоналу, проаналізувавши відомості про освітній рівень, вік, професійно-кваліфікаційні здібності працівників.

В процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на ПрАТ «Полтава-авто» працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту та карту компетенцій.

Отже, для підвищення ефективності системи управління персоналом слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз діяльності товариства, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат. Слід також особливу увагу звернути на підвищення освіти та кваліфікації працівників.

Ефективне управління персоналом – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного ПрАТ «Полтава-авто», інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

Удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» повинно відбуватися у комплексі економічного та соціального аспектів.

В економічному аспекті необхідно:

по-перше, забезпечувати зростання ефективності на основі постійного технічного й організаційного вдосконалення ПрАТ «Полтава-авто»;

по-друге, формувати досконалу систему винагороди персоналу. Вдосконалення системи винагороди персоналу ПрАТ «Полтава-авто» має охоплювати розроблення ефективної системи оплати праці;

забезпечення взаємозв'язку оплати праці з кінцевими результатами;

запровадження та розвиток нематеріальної мотивації працівників.

Як зазначалося раніше, кожна людина індивідуальна, і це визначає специфіку її потреб та устремлінь, які вона намагається задовольнити у процесі трудової діяльності на ПрАТ «Полтава-авто».

Для одних важливою є лише матеріальна мотивація, для інших важливою є ще й реалізація кар'єрних очікувань. Ураховуючи це, систему мотивації персоналу необхідно формувати, застосовуючи диференційний

підхід до відношенню до різних груп персоналу ПрАТ «Полтава-авто» залежно від їх потреб.

У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей працівників підприємства, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Особливої уваги сьогодні потребує питання управління розвитком персоналу, що передбачає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також новий підхід до управління соціальним розвитком, що забезпечує охорону здоров'я, соціальне страхування, правове забезпечення, інформаційне забезпечення тощо.

Серед напрямів удосконалення процесу управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» можна запропонувати такі:

- 1) створення та підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі;
- 2) створення гнучкої системи відпусток для всіх працівників, а не лише для керівника;
- 3) забезпечення соціального захисту персоналу;
- 4) застосування нових управлінських методів;
- 5) перерозподіл функцій і завдань у системі управління;
- 6) механізація та автоматизація системи управління персоналом.

Реалізація цих процесів суспільного життя населення є актуальною та важливою вимогою у діяльності кожної організації, зокрема у функціонуванні ПрАТ «Полтава-авто».

У сучасних умовах процес управління персоналом підприємства необхідно забезпечувати на засадах персоналізму, що передбачає виявлення та підтримку талановитих працівників, які відрізняються особливою організаційною поведінкою та формують значний інноваційний потенціал для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Стосовно змісту управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто», його слід визначати як результат системного, планомірно організованого впливу безпосередньо керівника-роботодавця спільно з керівниками підрозділів підприємства на його колектив, що охоплює розробку кадрової політики, в основі якої лежить формування команди, і реалізацію функцій з управління персоналом із метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Загалом, удосконалення процесу управління персоналом як головного чинника забезпечення ефективності процесу управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто» необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів (рис. 3.1).

Воно полягає у проведенні комплексу заходів щодо переходу від наявного стану до цільового.

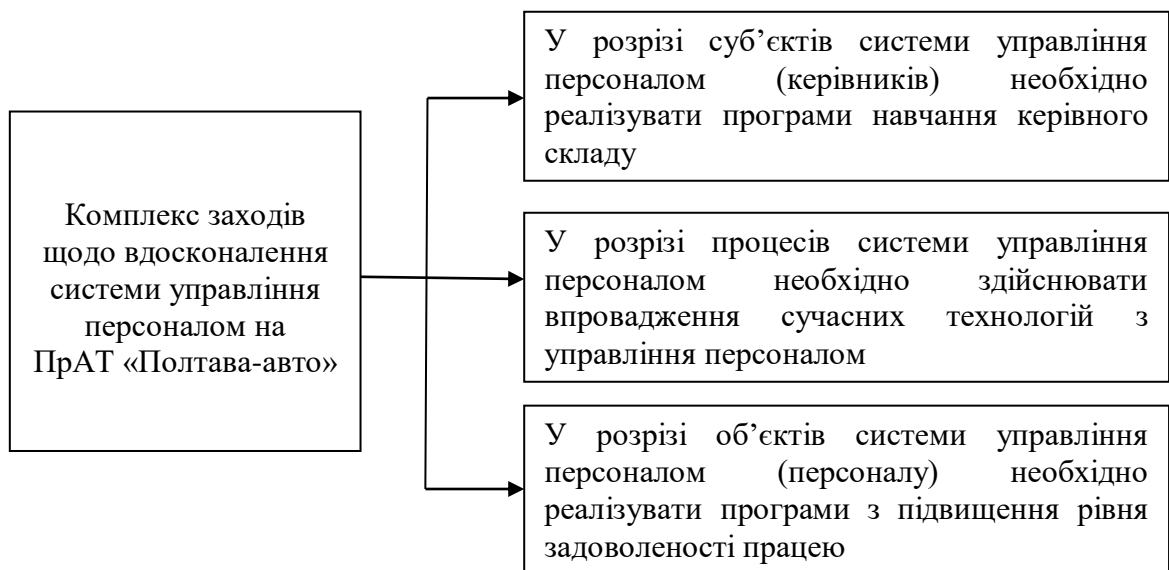


Рис. 3.1. Вдосконалення процесу управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» у розрізі його суб'єктів

Оскільки, головною метою системи управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» є прибуток, а однією з найважливіших умов реалізації цієї цілі є задоволення соціально-економічних потреб людини (рис. 3.2.).

Цілі процесу управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто»			
Підбір, розстановка, облік використання персоналу	Забезпечення підприємства персоналом, його ефективне використання відповідно до структури і параметрів діяльності підприємства	Задоволення матеріальних та соціальних потреб персоналу	Оплата праці, адекватна трудовим витратам
Сприяння кар'єрному зростанню	Розробка стратегії управління персоналом з врахуванням використання новітніх технологій	Побудова мотиваційного механізму управління персоналом, системи соціального забезпечення	Формування системи соціальної політики, «соцпаketу» на підприємстві
Реалізація особистих цілей персоналу			Здоровий, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі
Програмне, інформаційне забезпечення процесів управління персоналом	Створення кадрового маркетингу. Планування розвитку персоналу. Поточна та періодична оцінка кадрів	Аналіз трудових процесів. Планування соціального розвитку	Правова захищеність працівників
Завдання			

Рис. 3.2. Очікувані результати від удосконалення процесу управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто»

Виникає необхідність у розробці цілей і завдань процесу управління персоналом адаптованих до умов автотранспортного бізнесу, що складаються з двох блоків, перший з яких забезпечує комерційний інтерес автотранспортних підприємств, другий – спрямований на задоволення потреб людини, її прагнень, бажань, інтересів, ґрунтується на домінуючих мотивах і стимулах діяльності та поведінки працівника.

У зв'язку з цим, нами запропоновано модель системи управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» враховує визначені положення, також

конкретизує принципи, функції, основні види управлінської діяльності, внутрішнє та зовнішнє середовище, у якому відбувається процес управління (рис. 3.3.).

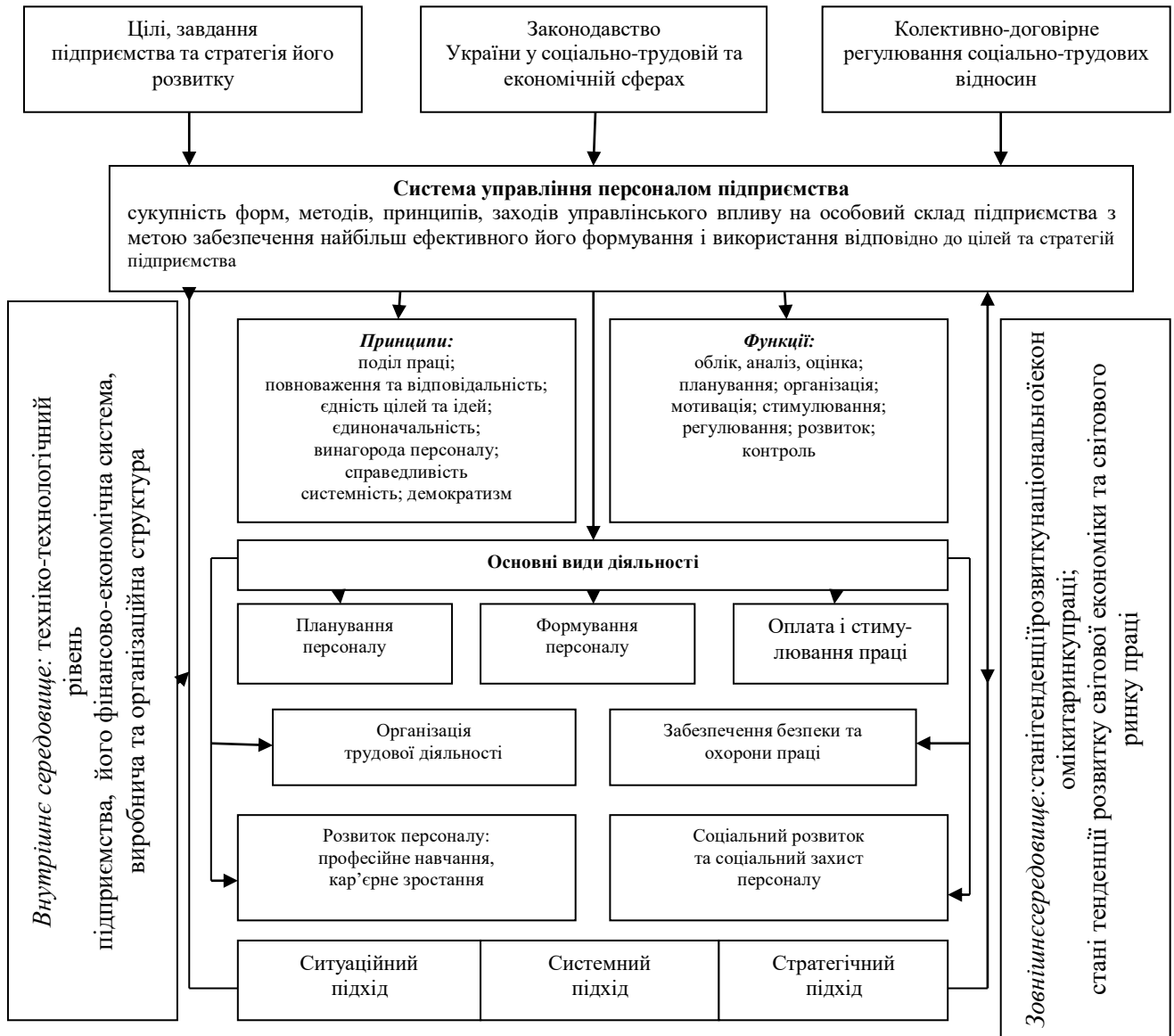


Рис. 3.3. Запропонована модель системи управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто»

Запропонована модель системи управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» конкретизує принципи, функції, основні види управлінської діяльності, внутрішнє та зовнішнє середовище, у яких відбувається процес управління, що базується на основі системного, ситуаційного та стратегічного підходів. Дана модель надасть можливість

забезпечити ПрАТ «Полтава-авто» працівниками у необхідній кількості і якості, організувати їх безпечну та продуктивну роботи та, як наслідок, підвищити продуктивність і якість праці, створити умови розвитку персоналу і покращити рівень його конкурентоспроможності.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення процесу управління персоналом є оновлення організаційної культури підприємства, формування єдиної команди. Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні в процесі управління персоналом відводиться безпосередньо керівнику підприємства. Проте він передусім повинен відповідати змінам, установлювати зв'язки між цілями підприємства і цілями працівників, їх залежність один від одного та від прибутку.

Управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» має свої особливості та проблеми. Обмеженість ресурсів не дає змоги використовувати різноманітні методи управління персоналом, які успішно застосовуються на великих підприємствах. Разом із тим створення творчої атмосфери, дух ініціативи та підприємливості є завданням, яке може бути успішно вирішене. Усвідомлення цінності людських ресурсів для ПрАТ «Полтава-авто» і використання відповідних інструментів може привести до підвищення продуктивності праці без надмірних затрат ресурсів

3.2. Розробка системи нематеріального мотивування персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» в кризовий період

В умовах кризового стану економіки виникає потреба збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей досліджуваного товариства ПрАТ «Полтава-авто», тому проблема мотивування працівників на підприємствах України набула важливого значення. відповідно до проведеного аналізу фінансово-господарського стану було встановлено, що

на досліджуваному товаристві теж існує криза, яка лише посилилась під впливом національної кризи економіки.

ПрАТ «Полтава-авто» є соціальним утворенням різних персон з різними інтересами. На сьогоднішній день в діловому світі затвердилася філософія, центральним ланкою якої є теза про вирішальну роль людини в життєдіяльності будь-якої організації.

Сучасні підприємства, в тому числі і ПрАТ «Полтава-авто» зацікавлені, щоб у складі персоналу все більше місце займали працівники з аналітичними здібностями, схильні до пошуку нового у сфері своєї діяльності. Одним з факторів успіху є впровадження нових методів мотивації.

Діяльність ПрАТ «Полтава-авто» апріорі не може бути успішною, якщо її персонал безпосередньо не зацікавлений у досягненні високих виробничих результатів і не налаштований на продуктивну працю.

Лише 19% підприємств регулярно проводять заходи, направлені на підтримку персоналу та членів їх родин. При цьому 43% підприємств роблять це епізодично, а ще 38% лише зараз планують впровадження подібних ініціатив.

Мотивація праці на ПрАТ «Полтава-авто» — це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічної мети і задоволення потреб підприємства. Від рівня розвитку системи мотивації залежить результативність антикризового управління ПрАТ «Полтава-авто», тому воно зацікавлене в мотивації своїх працівників.

В багатьох наукових джерелах мотивація розглядається лише з боку фінансового стимулювання працівників організації. Так, Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях головним інструментом мотивації вважали гроші, тому що працівники трудяться лише для отримання коштів для задоволення своїх потреб.

На жаль, в Україні, що володіє визнаним у світі кадровим й інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, роблячи основний акцент на маніпулюванні зарплатою: підвищуючи або знижуючи її залежно від успіхів структури на ринку. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такого роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації.

Нематеріальна мотивація на ПрАТ «Полтава-авто» – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи.

Нематеріальні блага ПрАТ «Полтава-авто» узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі.

Оскільки поліпшення умов роботи на ПрАТ «Полтава-авто» потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. Тому що, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури ПрАТ «Полтава-авто»,

яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм.

Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку ПрАТ «Полтава-авто».

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників ПрАТ «Полтава-авто» відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Виходячи з того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, треба брати до уваги відмінність їх стимулювання.

Так, для молодих працівників важливі кар'єра, життєвий успіх. У працівників предпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище доволі благополучне, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату.

Скрутне фінансове становище деколи зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними. Тому уміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети – максимізації прибутку.

Для формування належного ставлення до праці потрібно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання.

Проведення аналізу соціальної відповідальності ПрАТ «Полтава-авто» надало можливості відокремити основні дієві методи нематеріальної мотивації персоналу:

сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;

створення безпечних, комфортних умов праці;

забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу;

створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників;

залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;

створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;

забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;

застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;

створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці;

справедливий розподіл доходів;

публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

залучення працівників до управління виробництвом.

Вибір методів немонетарного мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер та відображати структуру мотивів персоналу та підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною.

Правильно розроблена система нематеріальної мотивації на ПрАТ «Полтава-авто» дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей (рис 3.4.).

Підвищення значення трудових і статусних мотивів, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності вітчизняних промислових підприємств.

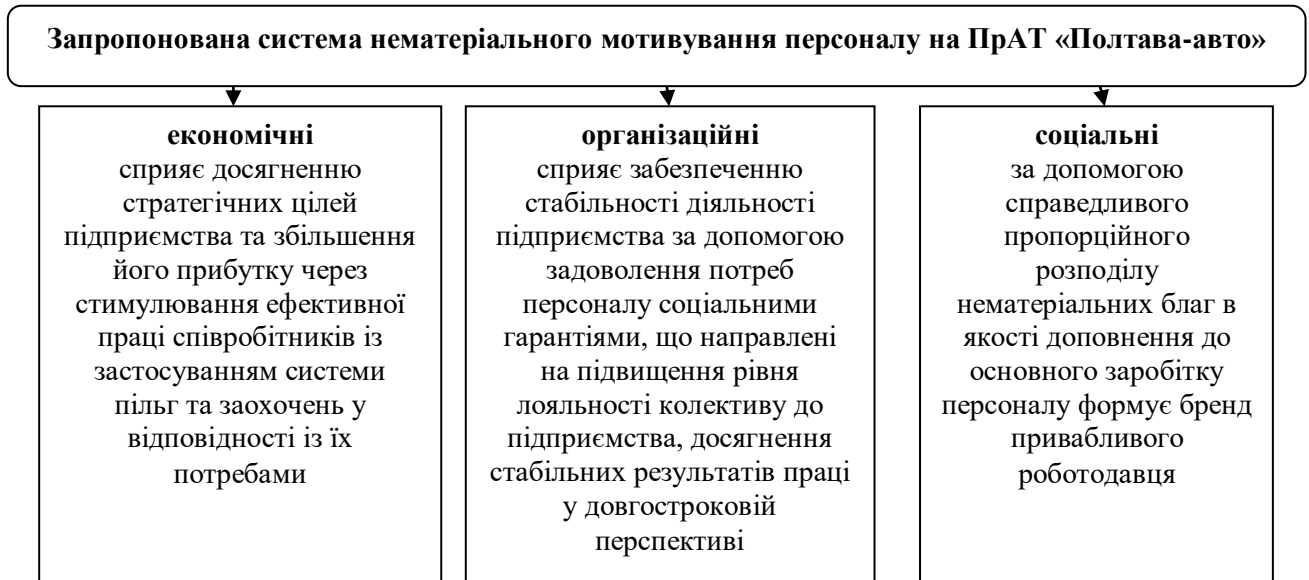


Рис. 3.4. Запропонована система нематеріального мотивування персоналу на ПрАТ «Полтава-авто»

Створена ефективна система мотивування праці персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства. Добре спланована система мотивування дає змогу суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції, покращити конкурентоспроможність промислових підприємств, оскільки невдоволений працівник не виконує роботи якісно, поширює негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

Важливо відзначити, що система мотивації на ПрАТ «Полтава-авто» має носити комплексний, системний характер, для оцінки ефективності праці необхідно використовувати вимірювані показники, що мають бути встановлені для кожної категорії працівників.

Показники ефективності повинні бути об'єктивними та зрозумілими, мають ясно та чітко розраховуватись та повинні бути безпосередньо пов'язані із функціональними обов'язками співробітника. Також повинні враховуватись показники процесної участі і структурної взаємодії співробітників. Ці показники і оцінюють найголовніше — якість взаємодії між підрозділами підприємства, а також трансляцію управлінських команд вниз по дробині ієрархії.

Треба зазначити, що на практиці існує складність визначення цінності того чи іншого результату трудової діяльності в очах кожного працівника, набір його індивідуальних цінностей, потреб, власних мотивів. Усе це стосується людської особистості, її внутрішнього світу, а, отже, надто складно піддається кількісним оцінкам.

Таким чином, при побудові системи стимулювання слід пам'ятати, що не можна підходити до всіх працівників однаково. Це допоможе зробити систему стимулювання економічно ефективною.

Система нематеріального стимулювання повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Проаналізуємо існуючі методи нематеріальної мотивації персоналу, що надасть можливості визначити серед них найбільш ефективні з метою їх подальшого застосування на ПрАТ «Полтава-авто» (табл. 3.1.).

В сучасних сьогодні нестабільних фінансових умовах актуальним є застосування методів нематеріальної мотивації співробітників товариства, які дозволять утримувати високий рівень продуктивності та якості праці і водночас економити на витратах на оплату праці.

Використання методів мотивації, особливо нематеріального характеру, вимагає ретельного пророблення всієї системи мотивації і ускладнюється труднощами оцінки значущості мотивів працівників і ПрАТ «Полтава-авто».

Вибір методів мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів працівників і підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною.

Таблиця 3.1.

Запропоновані методи нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Полтава-авто»

№	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	Можливість кар'єрного зростання	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує товариству кадровий резерв	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрною дробиною	Метод не є ефективним для досліджуваного товариства в тому випадку якщо керівництво заощаджує на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників
2	Гнучкий графік робочого час	Дозволяє працівникам працювати у зручний для них час (за умови, що процес роботи не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи між відділами	Лояльність людей може зрости в декілька разів, але потрібен підвищений контроль за виконанням всього обсягу робіт
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Гарний метод мотивації для персоналу, що цінить вільний час
4	Нагадування працівникові про авторство реалізованого їм проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може привести до їх демотивації	Суттєво покращує результати, підвищує відповідальність працівників
5	Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Слугує сильним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективний доки є потреба у новому обладнанні чи новітній технології
6	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	У випадку суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Ефективний виключно за умов наявності чесних партнерських відносин у колективі, тобто передбачає створення корпоративної культури на товаристві
7	Проведення змагань/конкурсів/майстер-класів "Кращий у професії"	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Дуже ефективний метод за умови об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
8	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Беззаперечна ефективність методів за умови наявності коштів на додаткові витрати
9	Видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників	Є логічним продовженням заходів, зазначених у п.п. 7-8		
10	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду однодумців	Потребує матеріальних витрат	Відмінний метод напрацювання корпоративного духу колективу
11	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
12	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи	Вимагає великих матеріальних витрат	Має застосовуватись вибір-ково, але з наявністю чітких критеріїв та фінансових можливостей товариства

Труднощі оцінки ефективності методів мотивації на ПрАТ «Полтава-авто» полягає у відсутності кількісних показників. Основним індикатором ефективності мотивації вважається продуктивність праці. Проте в умовах масового падіння рівня виробництва, продуктивність праці не може об'єктивно відображати ефективність системи мотивації. Зараз на перший план виходять такі показники як якість праці, здатність використовувати наявний у підприємства інноваційний потенціал таким чином, щоб зниження основних виробничих витрат не викликало падіння основних показників економічної ефективності діяльності – прибутку і рентабельності.

Для підвищення результативності та спрощення процесу аналізу і оцінки мотивації необхідно розробляти мотиваційну структуру ПрАТ «Полтава-авто», яка буде основою для розробки систем мотивації та стимулювання.

Отже, для ПрАТ «Полтава-авто» характерний диференційований мотиваційний механізм трудової діяльності, бо неможливо створити єдиний мотиваційний підхід до людей, які працюють на підприємстві. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який ураховує всю специфіку діяльності ПрАТ «Полтава-авто» і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу.

Необхідність застосування на ПрАТ «Полтава-авто» нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації. Професійний та творчий розвиток кадрових ресурсів в умовах переходу ПрАТ «Полтава-авто» на інноваційний шлях розвитку, реалізація його потенціалу має забезпечити стабільний та стійкий розвиток підприємства, де співробітники є основою підтримки конкурентоздатності.

3.3. Напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ПрАТ «Полтава-авто»

Інноваційна система управління персоналом - це гнучка система управління, яка враховує потреби персоналу, здатного повністю розробляти, впроваджувати та використовувати інновації. Звідси випливає, що передумови для інноваційного розвитку визначаються, перш за все, наявністю експертів, здатних розробляти нові ідеї. Тільки в умовах розвиненого та конкурентоспроможного ринкового середовища, всі принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути реалізовані.

Методи управління персоналом, які, найімовірніше, виявляють нововведення на ПрАТ «Полтава-авто», можуть бути об'єднані в блоки, які керують наступними функціями:

1) підсистема планування персоналу: попередня робота над побудовою інноваційної системи шляхом розробки стратегії управління та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу і планування прогнозування потреби в персонал;

2) підсистема розвитку персоналу: включає в себе всі внутрішні і зовнішні навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, особистих знань кожного співробітника і що вони повинні робити для того, щоб дана інновація була реалізована на практиці. Ця підсистема спрямована на і безперервне професійне навчання, введення на посаду та адаптацію нових співробітників, проводиться оцінка кандидатів на вакансію, продовжуючи регулярну оцінку здійснення кар'єри та професійного розвитку персоналу, організації праці;

3) підсистема мотивації: спрямована виконувати функції мотивації діяльності персоналу підприємства, нормує і тарифікує трудовий процес, формує систему оплати праці, розробляє моральні заохочення працівників підприємства, організовує нормативно-методичне забезпечення управління

персоналу. Надзвичайно важливо, що це є, перш за все, система компенсацій і бонусів, але і дуже важливо в нинішніх умовах також отримати більш мотиваційні форми нематеріального стимулювання працівників;

4) інноваційна підсистема в сфері управління персоналом: здійснює створення взаємозв'язків і поділу завдань між працівниками, яка займаються інноваційною діяльністю на підприємстві, зайнятих. Це також включає в себе періодичне або безперервне тестування фактичних результатів інноваційної діяльності до прогнозів. Метою даної підсистеми є розробка спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукового бачення в певних обставинах для того, щоб отримати інноваційний проект, тобто організувати інноваційну діяльність, приймаючи зарубіжний досвід до уваги, технології спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інновації на підприємстві

Специфічна роль інновацій в управлінні персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» спрямована не тільки на зміни існуючої практики, але і створення нової практики принципово іншої, відповідно до безперервної генерації передових технологій. Інновації в системі управління персоналом можуть здійснюватися в двох формах: з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи (поточним) і радикальним і значним поліпшенням загальної системи управління (проривним).

Поступове покращення - це покращення не пов'язане з різкими змінами в продуктивності підприємства і, як правило, не впливає на структурні зміни. Найчастіше його можна розглядати як безперервне вдосконалення в довгостроковій перспективі, з максимальною кількістю учасників.

Проривне вдосконалення управління персоналом в першу чергу, впливає не тільки на поліпшення роботи працівника, а й загальну систему управління загалом.

Основні причини фундаментальних змін на ПрАТ «Полтава-авто» можуть бути: значне відставання у розвитку в порівнянні з конкурентами, складна керована система, відставання інноваційних технологій тощо.

Радикальні нововведення мають базуватися на процесному підході, який використовує бенчмаркінг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо.

Радикальні нововведення, що можуть бути застосовані на ПрАТ «Полтава-авто» з погляду раніше визначених блоків управління персоналом включають наступні проекти:

«Корпоративний університет» є добре продуманою системою навчання – співробітників підприємства, де всі традиційні методи бізнес-тренінгів використовуються для досягнення цілей підприємства. Окрім безпосередньої освіти працівників, серед основних завдань корпоративного університету - синтез досвіду та знань, зібраних на ПрАТ «Полтава-авто»;

«Кар'єрний портал» - онлайн-ресурс, який є професійним – співтовариством, інтегрованим у соціальні мережі. Користувачі в соціальних мережах можуть експериментувати з онлайн-ресурсами та онлайн-іграми на ресурсах і стати потенційним кандидатом для перспективних позицій на підприємстві. Блоги, блоки даних можуть бути створені для різних груп користувачів;

«Віртуальна школа» - корпоративний портал, за допомогою якого кожен – онлайн-працівник може узгодити дослідження експертних конференцій участі у ділових іграх, пов'язаних із дистанційним навчанням, тощо;

«Соціальна карта співробітника» – програма немонетарній мотивації співробітників, в межах якої у кожного співробітника формується віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства, для нього виділяється певний норматив коштів, величина яких залежить від категорії посади співробітника та його досягнень в цілому. Впродовж року співробітник може вибирати найбільш актуальні для нього пільги з урахуванням заздалегідь встановленої диференціації їх вартості тощо.

Дуже важливо, щоб керівництво на ПрАТ «Полтава-авто» розуміло, що мета подібних проектів – використання не самих новацій, а інноваційної

поведінки працівників – через його організацію, належне стимулювання, використання передового досвіду зарубіжних компаній в даній сфері для того, щоб у цілому була сформована особлива форма організації сфери інноваційна культури.

Управління трудовим потенціалом при вирішенні завдань, що вимагають використовувати творчий підхід, має ґрунтуватись на тому, що в подібних випадках внутрішня мотивація співробітника є набагато важливішою, ніж зовнішня. «Прорив» відбувається не за гроші, а тому, що людині подобається це робити, їй це цікаво, для неї це частка якогось більш важливого завдання.

Інноваційні методи управління трудовим потенціалом на ПрАТ «Полтава-авто» мають будуватись на трьох принципах: самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. А це вже має на увазі інші відносини між керівником і підлеглим. На сьогодні існує багато новаторських методів та інструментів ефективного управління трудовим потенціалом.

Виділимо найбільш перспективні для розвитку ПрАТ «Полтава-авто»:

Досить нове поняття для сучасних суб'єктів господарювання – коучинг. Це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників. Тобто, це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва, а зосереджує свою увагу на вміння підвести людину до самостійного правильного рішення.

Аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків по управлінню трудовим потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю. у своєму штаті висококваліфікованих

спеціалістів. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але в той же час він створює умови щодо зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів.

Метод використання гнучкого графіка роботи персоналу сьогодні набуває широкого застосування. Фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет. У той час як для ефективності діяльності товариства, від працівника, доцільно вимагати лише результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну.

Масовий метод дистанційного навчання E-learning ефективність якого проявляється в передачі знань великій кількості осіб. Зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму – адже досить складно плідно працювати вдома і як наслідок зазначену практику визнають далеко не всі управлінці (в той же час у США такий вид роботи є досить поширеним через високу ступінь самоорганізованості працівників). Зміни у системі управління трудовим потенціалом провокують появу певних конфліктних ситуацій через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій. Саме тому перш за все необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності впроваджених нових методів управління з метою досягнення загальних цілей компанії та цілей кожного окремого працівника.

Ефективність функціонування належної системи управління трудовим потенціалом на ПрАТ «Полтава-авто» є одним з нагальних завдань сьогодення. Формування даного процесу пов'язане з багатьма чинниками, головним з яких є ефективний менеджмент персоналу. Дієві принципи функціонування виробничих процесів та їх оптимальних систем, а також важелі впливу так саме суттєво впливають на успіх суб'єкта господарювання.

В той же час слід враховувати наявність у персоналу певних якостей, зокрема: освіти, компетентності, знань, кваліфікації, мотивації, дисциплінованості, здатності до нетривіального мислення, можливості щодо вирішення різнопланових питань, позитивне ставлення до новацій – саме від

володіння цими навичками залежить успіх на ПрАТ «Полтава-авто» і як наслідок функціонування антикризового управління.

У сучасних динамічних умовах працівники ПрАТ «Полтава-авто» повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби клієнта і орієнтованістю на результат. Головне в досліджуваному товаристві - працівник, а за її межами - споживач продукції і послуг. Тому, вирішуючи проблеми управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто», в першу чергу необхідно пам'ятати про специфіку людських (трудових) ресурсів, а саме :

люди мають інтелект, їх реакція на зовнішній вплив емоційно-свідома, а це означає, що процес взаємодії між організацією і співробітниками повинен бути двостороннім;

люди, на відміну від інших ресурсів, здатні до постійного удосконалення і розвитку;

трудова діяльність людини проходить в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно взаємостосунки людини і організації носять довготривалий характер;

на відміну від інших ресурсів, люди приходять в організацію свідомо, з певною метою і чекають від організації допомоги в її реалізації;

управління людськими ресурсами представляє з себе особливий вид діяльності, який вимагає виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих людей, які займаються цією діяльністю.

Суттєво змінюються і способи та методи оцінки персоналу на ПрАТ «Полтава-авто». З одного боку, акцент робиться на виробничій поведінці - багато організацій відмовилися оцінювати те, як співробітник працював протягом певного періоду (добре, задовільно, погано), а віддають перевагу оцінці того, наскільки він володів кожною з необхідних компетенцій протягом цього періоду. З іншого боку - увага приділяється досягненню значимих і вимірюваних результатів як на рівні окремого працівника, так і на рівні підрозділу та організації в цілому. Характерними

для провідних установ і можливим у застосування для ПрАТ «Полтава-авто» є такі тенденції:

залучення до оцінки співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. Усе популярнішою стає «360-градусна» атестація, коли працівник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. Співробітники спільно оцінюють кожного зі своїх колег за його внеском у досягнення цілей підрозділу, ефективністю

комунікації з колегами, кооперацією та участю в парадах підрозділу. Багато організацій починають проводити опитування клієнтів з метою оцінки своїх представників;

врахування підсумків роботи підрозділу й організації при оцінці співробітника. Працівник не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався з поставленими завданнями, як би добре він не працював на своєму місці;

значне поширення методу управління за допомогою постановки цілей, використання кількісних показників для оцінки працівників усіх рівнів і професій. Дослідження показують, що кількісні цілі (як, наприклад обсяг продажів або відсоток дефектів) є набагато сильнішими мотиваторами, ніж суб'єктивні оцінки («добре» або «погано»);

перегляд традиційних термінів оцінки (рік, півроку) на користь інших варіантів (зміна термінів).

Більшість провідних компаній використовує метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, та надає їм можливість брати участь у розподілі прибутку. На наш погляд, для ПрАТ «Полтава-авто» одним із важелів впливу на працівників є впровадження преміювання за підсумками роботи підрозділів.

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є: ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; місце розташування робочих місць; тривалість і структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час

роботи; ступінь волі при рішенні задач; розуміння і прийняття мети підприємства. Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві; якісні характеристики трудового колективу.

Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею.

Кадрова політика на ПрАТ «Полтава-авто» повинна ґрунтуватись на кадровій концепції підприємства, що поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою і є елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика майбутнього на ПрАТ «Полтава-авто», погоджуючись із думкою західних фахівців, повинна будуватися на наступних принципах:

повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;

у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива;

результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

максимальне делегування функцій управління працівникам;

необхідність розвитку мотивації працівників.

Пропонуємо, в основу кадрової політики на ПрАТ «Полтава-авто», закласти три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція.

Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; рішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників

ПрАТ «Полтава-авто»; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів концерну, підвищення корпоративної культури.

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» пред'являються і нові вимоги до майбутніх менеджерів з персоналу, зокрема: цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації та ін.

Головні напрямки сучасної кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто» наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Сучасні напрями кадрової політики ПрАТ «Полтава-авто»

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на ПрАТ «Полтава-авто», згідно з рис. 3.5 є та обставина,

що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах складають від 30 % до 60 %).

Основними правилами при цьому є такі:

кожен керівник — це керівник персоналу;

кожен директор — це директор з персоналу, незалежно від того за яку сферу діяльності від відповідає;

кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування за службою менеджерів усіх ланок.

Отже, проблеми при реалізації даної кадрової політики на ПрАТ «Полтава-авто» можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу ПрАТ «Полтава-авто», однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена оскільки на ПрАТ «Полтава-авто», молодий персонал.

ВИСНОВКИ

Виконання дипломної магістерської роботи на тему «Процес управління персоналом підприємства: складові елементи і оцінка ефективності» за матеріалами ПрАТ «Полтава-авто» дозволило нам сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Розглянувши сутність та зміст управління персоналом підприємства нами було визначено, що концепція управління персоналом – це узагальнене уявлення щодо місця людини на підприємстві. В сучасних умовах можна виділити два підходи до управління персоналом: з позиції ролі людини у суспільному виробництві та з позиції теорії систем.

Проаналізувавши методологічні погляди різних науковців, можна зробити висновок, що управління персоналом — це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління персоналом — це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

2. Окресливши основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах встановлено, що управління персоналом – це один з найважливіших процесів на підприємстві, оскільки в ньому задіяні всі працівники підприємства. Процес управління персоналом складається з певних елементів: добір персоналу, формування кадрової політики, оцінювання персоналу, розстановка персоналу, адаптацію та навчання персоналу. В свою чергу кожен з підпроцесів має свої складові елементи, які залежать від організаційної структури, обсягів діяльності, чисельності персоналу і т.д. Взаємодія елементів процесу управління персоналом передбачає створення умов для виробництва, розподілу й використанню ресурсів праці та здійснення як прямого, так і опосередкованого впливу на використання персоналу.

3. Розглянувши методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства слід відмітити, що оцінка ефективності управління персоналом складається з двох компонентів: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної ефективності, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників. В якості результативного показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічну продуктивність праці на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до середньооблікової чисельності персоналу.

4. Об'єктом дослідження обрано ПрАТ «Полтава-авто», яке має багаторічну історію та спеціалізується на продажу автомобілів та комплектуючих до них. Товариство є лідером в своїй галузі в м. Полтава та Полтавській області. Не зважаючи на те, що в ПрАТ «Полтава-авто» щороку зростає обсяг проданих автомобілів чисельність персоналу на підприємстві протягом 2017-2019 рр. суттєво знизилась з 88 працівників у 2017 р. до 75 працівників у 2019 р. Дана тенденція зменшення персоналу ставить під сумнів ефективність роботи товариства

5. Аналіз господарсько-фінансової діяльності на ПрАТ «Полтава-авто» засвідчив, 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.

6. Під час оцінки ефективності управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» встановлено, що є значні недоліки в реалізації кадрової політики досліджуваного товариства - існує серйозне протиріччя між зростаючою об'єктивною потребою в забезпеченні функцій управління персоналом на товаристві й реальним станом служби, що відповідає за цю роботу. Зазначені проблеми з формування та реалізації персонал-стратегії ПрАТ «Полтава-авто» негативно впливають на ефективність діяльності товариства.

Розкривши теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства та дослідивши стан управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто» нами сформовано ряд напрямів удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному товаристві:

1. Нами було сформовано напрями вдосконалення процесу управління персоналом ПрАТ «Полтава-авто», а саме: для підвищення ефективності управління персоналом слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз господарства, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат. Слід також особливу увагу звернути на підвищення освіти та кваліфікації працівників.

Крім того, запропоновано модель системи управління персоналом на ПрАТ «Полтава-авто», яка конкретизує принципи, функції, основні види управлінської діяльності, внутрішнє та зовнішнє середовище, у яких відбувається процес управління, що базується на основі системного, ситуаційного та стратегічного підходів.

2. Враховуючи не надто вигідне фінансово-економічне становище товариства та тенденцію до зменшення персоналу нами було розроблено

систему нематеріального мотивування персоналу на ПрАТ «Полтава-авто» в кризовий період. Правильно розроблена система нематеріальної мотивації на ПрАТ «Полтава-авто» дозволить не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей. В межах розробки системи нематеріального мотивування персоналу проаналізуємо існуючі методи нематеріальної мотивації персоналу, що надало можливість визначити серед них найбільш ефективні з метою їх подальшого застосування на ПрАТ «Полтава-авто».

3. Також в межах покращення процесу управління персоналом досліджуваного товариства нами запропоновано напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактора підвищення ефективності діяльності на ПрАТ «Полтава-авто».

Радикальні нововведення, що можуть бути застосовані на ПрАТ «Полтава-авто» з погляду визначених блоків управління персоналом включають наступні проекти: «Корпоративний університет», що є добре продуманою системою навчання співробітників підприємства; «Кар'єрний портал» - онлайн-ресурс, який є професійним – співтовариством, інтегрованим у соціальні мережі; «Віртуальна школа» - корпоративний портал, за допомогою якого кожен – онлайн-працівник може узгодити дослідження експертних конференцій участі у ділових іграх, пов'язаних із дистанційним навчанням; «Соціальна карта співробітника» – програма немонетарній мотивації співробітників, в межах якої у кожного співробітника формується віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : учебник. СПб. : Питер, 2007.
2. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник для студентов высших учебных заведений / пер. с англ. С. Лалаян. Москва: Юнити, 2005. 395 с.
3. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб. -практ. пособие. М.: Дело, 2001. 840 с.
4. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 11. / Кошкин В.И., Белых Л.П., Беяев С.Г. и др. М.: ИНФРА - М, 2000. 512 с.
5. Антикризисное управление: Учебник / Под. ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА – М, 2001. 432 с.
6. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: [підручник з програми «Майстер ділового адміністрування»: пер. с англ.]. СПб, 2012. 846 с.
7. Архипова, Н. И. Кадровый менеджмент [Текст] : практ. рук. для руководителей и специалистов кадровых служб. М.: Приор, 2011. 448 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие. М.: Мастерство, 2002. 224 с.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Професіонал, 2011. 446 с.
11. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. М.: ИНФРА - М, 2002. 260 с.
12. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства. URL: <http://www.econom.univ.kiev>.

ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_texnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf. (дата звернення: 15.05.2020)

13. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. К.: Эльга - Н, Ника-Центр, 2001. 448 с.
14. Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.htm>. (дата звернення: 10.05.2020)
15. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М. : ИНФРА-М, 2000. 400 с.
16. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
17. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч.посіб. К.:ЦУЛ, 2003. 396 с.
18. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч.посіб. К.:ЦУЛ, 2003. 504 с.
19. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2003. 496 с.
20. Віятник І. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності. «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»: матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). 2017. С. 20.
21. Власов П. К. Внутриорганизационное обеспечение менеджмента. Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 2000. С. 98–116.
22. Вучкович-Стадник, А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2018. 192 с.
23. Гавловська Н.І. *Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту*. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. С. 93-98.

24. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М. : Омега-Л, 2014. 472 с.
25. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. № 7(172). С. 29-37.
26. Гончарова О.В. Общие положения активизации инновационной деятельности на промышленных предприятиях. *Вопросы экономических наук*. 2008. № 4. С. 37-38.
27. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 103–112.
28. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60-72.
29. Дайновський Ю.А., Корягіна С.В. Фінансово–економічний аналіз життєвого циклу підприємства // *Фінанси України*. 2013. №10 (95). С.66-76.
30. Дайновський Ю.А., Корягіна С.В. Джерела інвестицій на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Матеріали 2 міжнародної конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг - XXI сторіччя». Донецьк: РВА ДонДТУ. 2011. С.87-88.
31. Дайновський Ю.А., Корягіна С.В., Ситник Н.С. Управління життєвим циклом підприємств з урахуванням рівня концентрації цільового контингенту. *Вісник Львівської державної академії ветеринарної медицини*. 2013. Том 5 (№1). С. 109-111.
32. Дафт Р. Теория организации. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 736 с.
33. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала [Текст] : учеб. пособие. К.: МАУП, 2002. 248 с.
34. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97–101.

35. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов. Н.Новгород: НИМБ, 2003. 699 с.
36. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного. - Вид.2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2011. 528 с.
37. Економічна безпека в забезпеченні КС П підприємства. URL: http://stud.com.ua/43018/ekonomika/upravlinnya_konkurentospromozhnistyuu.
38. Емельянов Е.Н. *Психология бизнеса*. М. : АРМАДА, 1998. 511 с.
39. Єлець О.П. *Мотивація інноваційної діяльності персоналу*/ Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2(02). С. 78–83.
40. Загородній А.Г., Коваль З.О. Формування інформаційної моделі оцінки зв'язків підприємства зі споживачами продукції (послуг). *Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць*. Львів: УкрДЛТУ. 2012. Вип.12.2. С.229-233
41. Зинина Л. І., Глухова Т. В. Введення в інформаційний менеджмент: Учеб. пос. Саранськ: Мордовський державний університет, 2009. 126 с.
42. Зинина Л. І., Русанова М. О. Формування інформаційної системи управління бізнес-процесами компанії. 2017. № 2. URL: <http://journal.mrsu.ru/arts/formirovanie-informacionnojsistemy-upravleniya-biznes-processami-kompanii>
43. Іжбулатова О. Стратегічне управління людськими ресурсами організації. Проблеми теорії і практики управління. 2009. № 4. С. 27–30.
44. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [навч. посіб.]. К. : Ліра, 2010. 476 с.
45. Інвестиційно-інноваційні аспекти економічної безпеки на різних ієрархічних рівнях національної економіки: монографія / ред. В. Лойко. Київ: КНУТД, 2015. 212 с.

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

47. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 123–126.

48. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. СПб, 2010.

49. Ковтун О.І., Килин О.В., Свелеба Н.А. Стратегія фірми (підприємства). *Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення курсу*. Львів, видавництво ЛКА, 2017. 132 с.

50. Козаченко Г. О. *Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України. 2018. 35 с.

51. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг (за редакцією проф. Апопія В.В., проф. Гончарука Я.А.). Львів: вид-во ЛКА, 2011. 450 с.

52. Копець Г.Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики.

URL:http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29365/1/026_168_175.pdf. (дата звернення: 01.04.2020)

53. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч.посіб. 2-ге вид., стер. К.: Т-во «Знання», КО, 2011. 378 с.

54. Коршунов В.І. *Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві*: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.02. Харківський державний економічний університет. Харків, 2012. 37 с.

55. Коршунова Е. Д. Адаптивное организационное развитие промышленных предприятий. М. : ИЦ МГТУ «Станкин». «ЯНУС-К». 2004. 348 с.

56. Корягіна С.В. Застосування показників фінансово-господарської діяльності для аналізу життєвого циклу підприємства . *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. Вип.4 (XLII). НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М.І. Долішній. Львів. 2013. С.156-164
57. Корягіна С.В. Фінансові потреби і способи їх вирішення на різних стадіях життєвого циклу підприємства. *НАУКОВИЙ ВІСНИК: Збірник науково-технічних праць*. Львів: УкрДЛТУ. 2012. Вип.12.2. С.192-195
58. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf> (дата звернення: 15.05.2020).
59. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Міністерство освіти і науки України; «Національний гірничий університет». Дніпропетровськ, 2014. 20 с.
60. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Вид-во «Кондор», 2013. 296 с.
61. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. - 2 вид., перероблене і доповнене. К., «Кондор», 2016. 308 с.
62. Крушельницька, О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник. К., 2005. 308 с.
63. Куденко Н.В. *Маркетингові стратегії фірми*: Монографія. КНЕУ. 2002. 245 с.
64. Кучин Б. Л., Якушева Е. В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. М. : Экономика, 1990. 157 с.
65. Левенчук А. И. Системное мышление. М. : Издательские решения, 2018. 440 с.
66. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій* : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.

67. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНЕУ, 2011. 580 с.
68. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. Економіка і регіон. 2014. № 3(34). URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf (дата звернення: 22.05.2020).
69. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення: 12.09.2019)
70. Лук'янихіна О., Лук'янихін В., Кіясова І. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення: 30.05.2020).
71. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємства. Економіка розвитку. 2013. № 3. С. 82–85.
72. М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
73. Малиновський А.С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань. Економіка АПК. 2011. № 7. С.97-104.
74. Марк А. Хьюзлід, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: пер. с англ. М. : Вильямс, 2007. 432 с.
75. Маслов, Е. В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. 312 с.
76. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2015. 654 с.
77. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 398с.

78. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента* / Пер. с англ. Москва : Дело ЛТД, 1994. 702 с.
79. Мильнер Б. З. *Теория организации* : учеб. 3-е изд., перераб., доп. Москва : Инфра-М, 2002. 558 с.
80. Михайлова Л.І. *Управління персоналом. Навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
81. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління. *Фінанси України*. 2012. №12. С. 31-36.
82. Нижник В.М. *Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія*. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
83. Никулина О. В. *Управление инновационным развитием предприятия* : монография. Краснодар : Экоинвест, 2009. 170 с.
84. Одегов Ю. Г. *Аудит и контролинг персонала: учеб. пособие*. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экзамен, 2004. 244 с.
85. Олимских Н. Н. *Организационное развитие предприятия и формирование системы управления им*. Вестник Удмуртского университета. 2016. № 2. С. 141–150.
86. Осіпова А.Ю. Проблеми та перспективи використання персоналу підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 58(964). С. 139-144.
87. Паливода О.М. *Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми*. Ефективна економіка [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1370>.
88. Пащенко О. П. *Стратегічне управління розвитком підприємства*. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 2. № 2. С. 99–103.
89. Петрова І. Л. *Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи*. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Т. 2 *Управління персоналом в організаціях*. К. : Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214-223.

90. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. № 21(994). С. 127-134.
91. Подлесных В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: теория организации, самоорганизации и управления : монография. М. : ИНФРА-М, 2011. 304 с.
92. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами / Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2020).
93. Поплавская В. А., Горшкова Л. А. Адаптационный механизм организационного развития. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2014. № 2 (1). С. 264-268.
94. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 496 с.
95. Редьква О. З. Інноваційні засади формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства. Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка, 21 березня 2012 р., Тернопіль / Тернопільський нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2012. С. 84–85.
96. Родионова Н. В. *Антикризисный менеджмент* : учеб. пособ. Москва : Юнити-Дана, 2001. 223 с.
97. Рутьєв В.А. Управління персоналом : [навч. посіб.]. К. : Кондор, 2012. 310 с.
98. Савельєв, В. С. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2015. 335 с.
99. Сарапіна О. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 1. URL:

http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_01/Sarapina.pdf (дата звернення: 25.05.2020)

100. Свешнікова М.С. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства. Фінанси України. 2010. №11(60). С.148-151.

101. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 254-260.

102. Серіков А. В. Управління персоналом підприємства: синергетичні аспекти. Сер. : Економічні науки. 2013. № 4. С. 102–112.

103. Системы менеджмента качества: ISO 9001:2000. URL: <http://www.siora.ru/ru/iso9001> (дата звернення: 28.05.2020).

104. Сінявец Т. Д. Основи управління персоналом. Методи менеджменту якості. 2017. № 6. С. 29.

105. Соціально відповідальне скорочення персоналу – інтереси людей понад усе. URL: <http://csrjournal.com/11720-socialno-otvetstvennoe-sokrashhenie-personala-intesy-lyudej-prevyshe-vsego.html> (дата звернення: 18.05.2020).

106. Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання: монографія / ред. І. Мігус. Черкаси: ТОВ «МАКАЛУТ», 2012. 636 с.

107. Турбота про персонал. URL: <http://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=257> (дата звернення: 14.10.2019)

108. Турханов А. Соглашение о моделировании программ проектов SysArchi. URL: <http://sdu2020.blogspot.com/2018/10/sysarchi.html> (дата звернення: 17.05.2020).

109. Угольницкий Г. А. Управление устойчивым развитием активных систем: монография. Ростов: Издательство Южного федерального университета, 2016. 940 с.

110. Уитворт Л. Коактивный коучинг. Новые методы коучинга, помогающие людям достичь успеха на работе и в жизни : [учебное пособие] М. : Международная Академия Коучинга, 2014. 357 с.
111. Український ринок сталевого прокату. URL: <http://ukrstrategy.com/uk/rynki/item/35-ukrainskij-rynok-stalnogo-prokata-v-avguste-2017-goda.html?tmpl=component&print=1> (дата звернення: 15.10.2019)
112. Унковская Т.Е. Финансовое равновесие предприятия. К. : Генеза, 1997. 326 с.
113. *Управление персоналом* : [учебник для вузов] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560с.
114. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / ред. проф. В. В. Щербина. М. : Независимый институт гражданского общества, 2014. 520 с.
115. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Драган О.І. Київ: ВД «Вініченко», 2014. 298 с.
116. Федоренко В., Лагутін Г., Денисенко М. та ін. Інвестиційно-інноваційний розвиток в контексті економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2015. 350 с.
117. Філіпішин І.В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41-47.
118. Хигир, Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала (2-е изд.) М.: Управление персоналом, 2003. 448 с.
119. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
120. Чумак В.Г. *Модели стимулирования экономической эффективности трудовой деятельности*. Экономические науки. 2009. № 5(54). С. 66–70.

121. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М. : россМедиа, 2005. 224 с.
122. Янишин Я.С., Линдюк А.О. Планування потреби в менеджерському персоналі. Економіка АПК. 2010. № 4. С. 118-120.
123. SAP Human Resources Management System. URL: <http://www.sap.com> (дата звернення: 13.05.2020).
124. The ArchiMate 3.0.1 Specification. URL: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html> (дата звернення: 28.05.2020).
125. Wu Z., Ming X. Technology solutions for product lifecycle knowledge management: Framework and a case study. International Journal of Production Research. 2014. Vol. 52. Issue 21. P. 634–639.

ДОДАТКИ

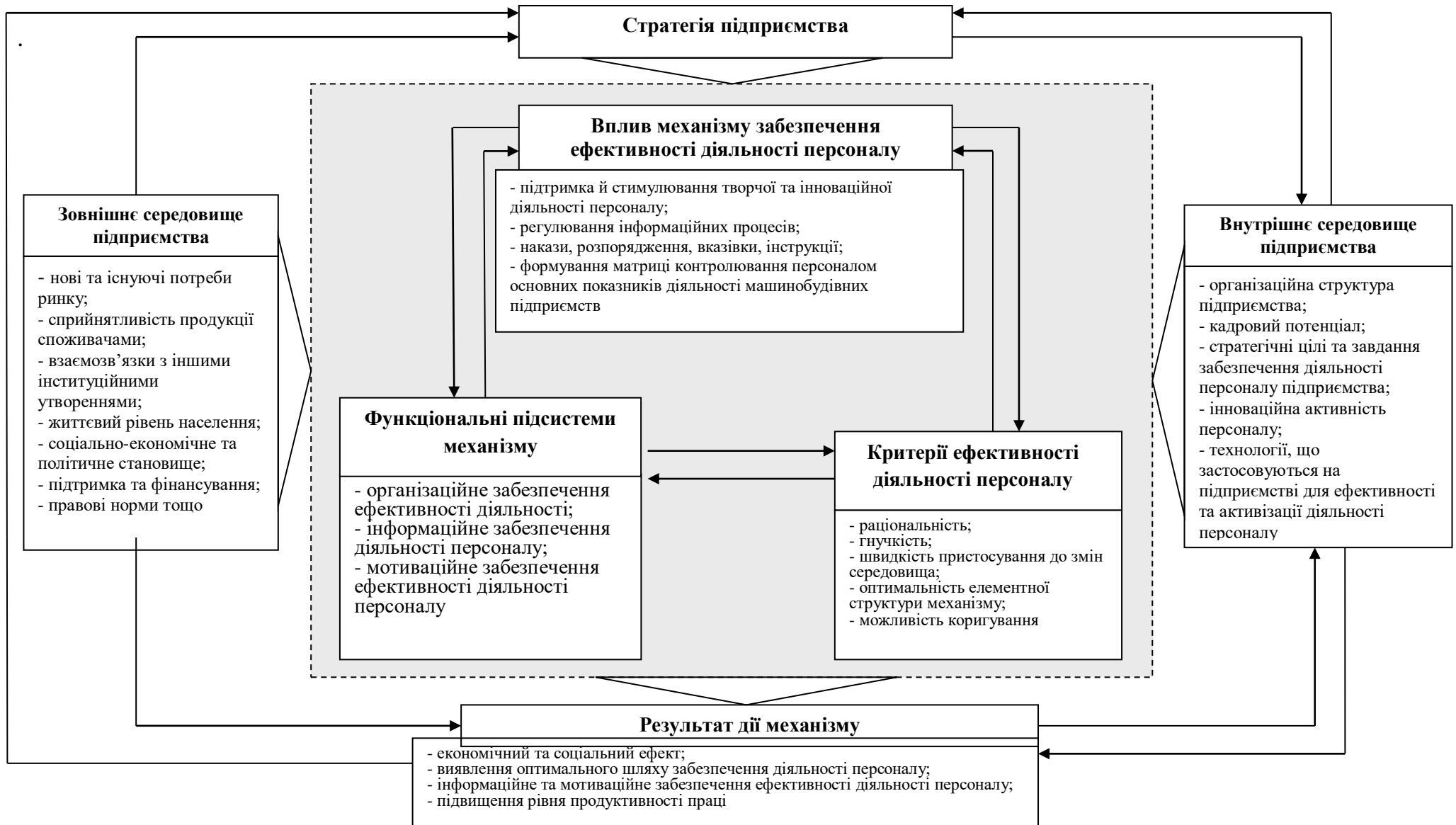


Рис. А.1. Функціонально-структурна схема забезпечення ефективності управління персоналом підприємства
Примітка: розроблено автором на основі [36—38]