

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ АВТОТРАНСПОРТУ

**Овчиннікова В.О., к.е.н., доцент,
Островерх Г.Є., аспірант,
Пасіч Я.В., магістр (УкрДУЗТ)**

В статті обґрунтовано актуальність досліджень теоретичних положень стратегічного управління персоналом та визначенні особливості їх реалізації та вітчизняних підприємствах. Визначено завдання кадрової стратегії в системі управління персоналом. Розглядається процес формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту (АТП). Запропоновані етапи формування кадрової стратегії підприємства в умовах нестабільного ринку.

Ключові слова: *кадри, управління персоналом, кадрова стратегія, кадрова політика, управління підприємством, трудові ресурси.*

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ АВТОТРАНСПОРТА

**Овчинникова В.А., к.э.н., доцент,
Островерх А.Е., аспирант,
Пасич Я.В., магистр (УкрГУЖТ)**

В статье обоснована актуальность исследований теоретических положений стратегического управления персоналом и определении особенности их реализации и отечественных предприятиях. Определены задачи кадровой стратегии в системе управления персоналом. Рассматривается процесс формирования кадровой стратегии отечественных предприятий автотранспорта (АТП). Предложенные этапы формирования кадровой стратегии предприятия в условиях нестабильного рынка.

Ключевые слова: *кадры, управление персоналом, кадровая стратегия, кадровая политика, управление предприятием, трудовые ресурсы*

FORMATION OF PERSONNEL STRATEGY DOMESTIC ENTERPRISES OF AUTOTRANSPORT

**Ovchinnikova V.O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ostroverh G.Ye., postgraduate,
Pasich Ya.V., Master (USURT)**

The article substantiates the relevance of research into the theoretical positions of strategic human resources management and determining the peculiarities of their implementation and domestic enterprises. The tasks of the personnel strategy in the personnel management system are determined. The process of formation of personnel strategy of

domestic enterprises of motor transport (ATP) is considered. The offered stages of formation of personnel strategy of the enterprise in conditions of unstable market.

Key words: *personnel, personnel management, personnel strategy, personnel policy, enterprise management, labor resources, HR strategy, HR policy.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Керівники підприємства повинні будувати свої відносини з працівниками на основі довгострокового партнерства, соціальної відповідальності, орієнтира на професійний й особистісний розвиток співробітників. Усе це вимагає зваженого, продуманого й грамотного управлінського впливу, передбачення шляхів розвитку підприємства.

Під час глобальної фінансово-економічної кризи мета вітчизняних підприємств автотранспорту зводиться, як правило, до виживання. При цьому тактичні цілі спрямовані на всебічне скорочення витрат (у тому числі й економії на заробітній платі), а стратегічні – на збереження кадрового потенціалу. Саме це призводить до протиріччя, з яким стикаються підприємства, оскільки зростаюча заборгованість перед працівниками щодо заробітної платні призводить до втрати найбільш цінних й затребуваних фахівців, потреба в яких виникне, як тільки економічна ситуація в країні почне налагоджуватися.

Розробка кадрової стратегії й наступна систематична її реалізація дозволять підприємству підвищити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку підприємств автотранспорту.

Аналіз останніх досліджень. Формуванням кадрової стратегії присвячені праці багатьох вчених, викладачів українських вузів: В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В.Маковоз, І.В. Токмакова, В.О. Шраменко [1], А.Я. Кибанов [2],

В.І. Маслов [3], М.О. Волгін [4], І.Б. Гурков [5].

Цими науковцями зроблено величезний вклад у розрізі окремих аспектів вирішення даного питання. Однак наявний фінансовий стан АТП в Україні, свідчить про доцільність подальших досліджень в окресленому напрямку.

Метаю статті є розробка шляхів та надання рекомендацій щодо удосконалення ефективності реалізації кадрової стратегії на автотранспортних підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова стратегія відіграє важливу роль в розвитку сучасних підприємств АТП та є одним з вирішальних елементів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, від її правильного планування та організації залежить успіх функціонування підприємства в ринковому середовищі.

Досвід роботи провідних підприємств АТП свідчить про те, що однією з головних конкурентних переваг є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників.

Головним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової стратегії на вітчизняних підприємствах АТП та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Будь-яка стратегія підприємства направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї соціальної системи, тому саме кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення.

Кадрова стратегія представляє собою систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства.

Комплексна розробка моделей ефективного управління людським потенціалом та кадрових ресурсів є важливим економічним завданням в умовах ринкових відносин, вирішення якого дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств АТП в цілому, оскільки всі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою і дають найбільш повну віддачу лише у взаємодії один з одним.

Про ефективність кадрової стратегії, її вплив на загальний стан підприємства можна говорити, якщо в організації наявні:

- планування ресурсів (оцінка наявних трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби у кадрах та способів пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінки результативності минулого набору);
- відбір та адаптація персоналу (оцінка результативності відбіркових процедур та адаптаційних заходів);
- система стимулювання (атестація, персоніфікація заробітків, моніторинг рівня оплати на ринку праці);
- ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри).

Загальні вимоги до кадрової стратегії в сучасних умовах зводяться до наступного [6]:

1. Кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова стратегія повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова стратегія повинна забезпечити індивідуальний підхід до працівників.

Розробка кадрової стратегії підприємств АТП процес, що складається з етапів, наведених у табл. 1.

Наявність кадрової стратегії в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

Кадрова старатегія підприємства АТП повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як “свою власну” і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

Таблиця 1

Етапи проектування кадрової стратегії АТП [7]

Назва етапу	Цілі роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників) [8].

В умовах конкуренції змінюється роль та місце трудових показників у плануванні, впроваджуються нові показники. Для ринку немає особливого значення, який складеться в організації фонд заробітної плати або якою була

середня зарплата. Важливий інший показник: скільки було витрачено праці на виготовлення одиниці продукції. До того ж порівнювати його необхідно буде з величиною, досягнутою конкурентами. Таким чином, на перший план виходять не чисельність персоналу, не фонд заробітної плати і не середня зарплата, а розмір витрат на персонал, віднесений до одиниці виробу.

Витрати на персонал — це загальноприйнятний для країн ринкової економіки інтегральний показник, який включає в себе усі витрати, пов'язані з функціонуванням людського фактора: витрати на заробітну плату; виплати роботодавця за різними видами соціального страхування; витрати організації на соціальні виплати та пільги; витрати на утримання соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів та купівлю пільгових акцій. При цьому, витрати на заробітну плату становлять менше половини загальної величини витрат на персонал [10], [11].

У ринковій економіці встановлення обмежених витрат на персонал стає відправним пунктом для планування усіх інших показників з праці. Якщо в організації величина витрат на персонал перевищує розмір, встановлений конкурентами, то подальша діяльність такої організації стає проблематичною. В закордонній практиці в річних звітах організацій обов'язково публікуються відомості про чисельність та структуру персоналу, про витрати на заробітну плату, відрахування на соціальні потреби, про долю робітників та службовців у прибутках підприємства [12].

Важливою основою для кадрового планування є дані про робочі місця, які вже засновані, а також заплановані на майбутнє, штатний розклад та план заміщення вакантних посад.

Вакансія — це незайнята посада в установі. Під час утворення вакансій в

організації виникає потреба в кадрах, що задовольняється в ході їхнього набору і створення резерву працівників для заняття вакантних посад.

За допомогою поняття "посада" окреслюється коло задач, які входять до компетенції конкретної особи. Сукупність усіх посад на підприємстві, які увійшли до штатного розкладу показує, скільки робітників різної кваліфікації потрібно для виконання виробничих завдань. Таким чином, виявляється нагальна потреба підприємства в робочій силі. Фактично, потреба в робочій силі свідчить, скільки робітників і якої кваліфікації треба залучити з внутрішнього або зовнішнього ринку праці [13].

В реалізації головної мети кадрової стратегії важливе місце займає набір необхідних підприємству категорій персоналу, підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

Джерела набору кадрів поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні джерела — біржі праці; підприємства та організації з працевлаштування, в т. ч. міжнародні; контракти підприємства з навчальними закладами; об'яви у пресі, на радіо, телебаченні та ін.

Внутрішні джерела — підготовка робітників на підприємстві; просування по службі; через своїх працівників (їхні рекомендації); інформування свого колективу про вакансії, що з'являються тощо [14].

Перевага зовнішнім чи внутрішнім джерелам задоволення потреби в персоналі залежить звичайно від особливостей ситуації. Кожен з них має свої переваги і недоліки.

Так, перевагами наймання персоналу із сторони вважаються: широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей про розвиток організації, які вони із собою приносять; зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей [15].

До недоліків такої форми відносять: великі витрати, погіршення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і старожилами; високий ступінь ризику через необізнаність людини; погане знання нею організації і потреба в тривалому періоді адаптації.

Переваги залучення своїх працівників полягають у можливості планування цього процесу, низьких витратах; наданні людям перспектив службового зростання, що підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе; збереженні основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні з посади; гарному знанні претендентами організації, що забезпечує їм легку адаптацію; безболісному рішенні проблеми зайнятості. При формуванні ефективної кадрової стратегії, необхідно врахувати досвід країн з ринковими відносинами. Регулювання ринку праці в західних країнах здійснюється на трьох рівнях:

державному, територіальному та на рівні організації. Існують різні моделі регулювання, що відрізняються цільовими постановами, методами та засобами, умовами господарського розвитку [16].

Хоча в цілому внутрішнє залучення кадрів вважається найкращим, проте воно також має свої недоліки: характеризується малою кількістю вакансій, обмежує вибір місця прикладення праці; вимагає додаткових витрат на перенавчання; приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції; зберігає загальний дефіцит робочої сили.

Підбір — процес, у якому підприємство відбирає зі списку заявників кандидата чи кількох кандидатів, які найкраще відповідають критеріям вакантного місця, беручи до уваги умови навколишнього середовища.

У цілому процес набору і підбору кадрів можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

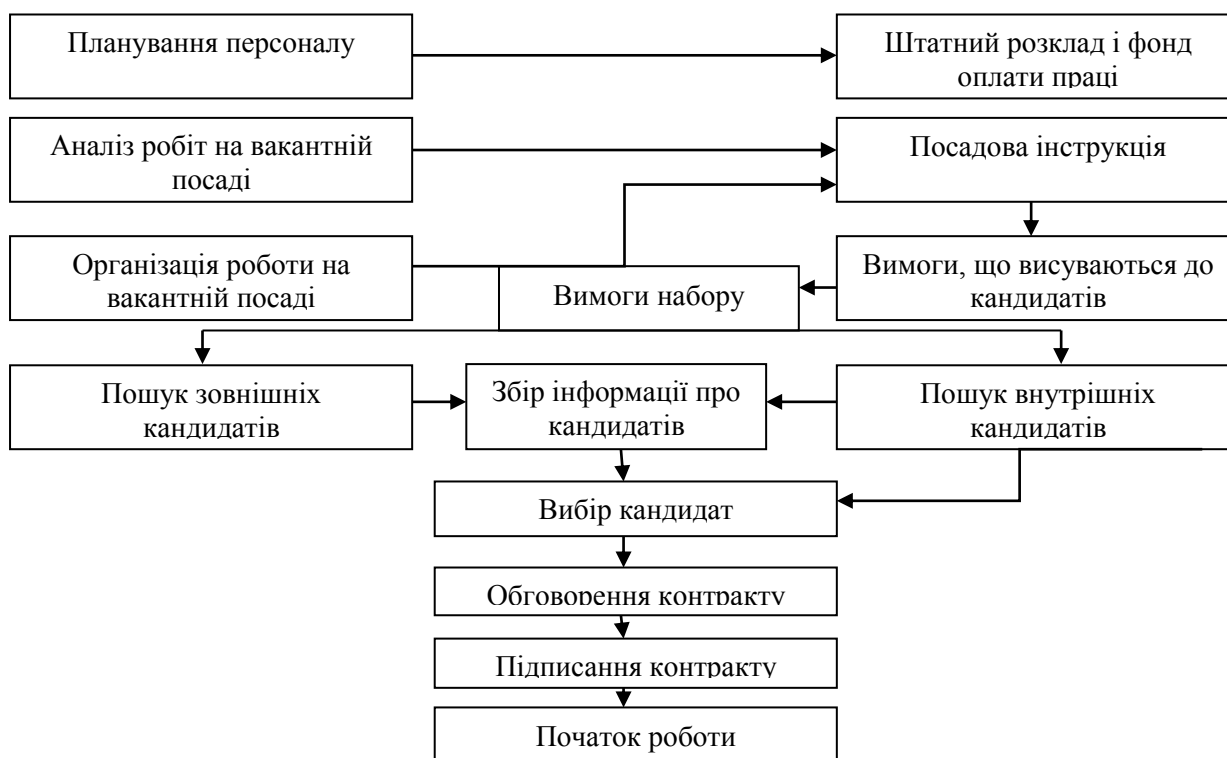


Рис. 1 Процес набору і підбору кадрів [Авторська розробка]

Під час підбору кадрів формують вимоги до претендентів на вакантну посаду. Критеріїв підбору не повинно бути занадто багато, інакше він виявиться складним.

Формулювання вимог до майбутніх працівників на основі аналізу трудових функцій складаються з таких етапів:

1. Визначення й уточнення завдань, що стоять перед організацією і підрозділом у майбутньому періоді; обсягу повноважень і відповідальності, необхідних співробітникам, з урахуванням змін масштабів, технології, організації їхньої майбутньої діяльності.

2. Опис окремих видів робіт з урахуванням розмірів організації і підрозділів, рівня керування, змісту діяльності, її форми, ступеня самостійності, взаємозв'язку, виду й обсягу повноважень, періодичності виконання різних завдань.

3. Характеристика загальних і специфічних вимог, а також вимог, пропонованих до ділових якостей керівників у різних ситуаціях.

Як видно, основними критеріями підбору вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості [17], [18].

Висновок. Кадрова стратегія для підприємств АТП України повина визначати основний зміст програми набору, відбору, розміщення, підготовки та перепідготовки персоналу організації, але не зводиться до неї. Вона відбиває тенденції зміни інтересів і потреб, цінностей і мотивації співробітників організації, які визначають активність людини.

Основним завданням кадрової стратегії підприємств АТП є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Стратегія управління персоналом — це комплекс основних складових побудови

системи стратегічного управління персоналом. Мистецтво розроблення стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б забезпечили високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії розвитку організації. Розробка правильної кадрової стратегії на підприємствах автотранспорту повинна являти собою основний напрямок, характер руху, шлях, слідуючи яким організація АТП зможе досягти поставлених цілей. Стратегія повинна не просто мати теоретичне значення, а, перш за все, активно реалізовуватися на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В.Маковоз, І.В. Токмакова, В.О. Шраменко. — Х.: К.: «Центр учбової літератури», 2013. — 272 с.

2 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 640 с.

3 Волгин Н.А. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. — М.: Экзамен, 2003. — 736 с.

4 Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник/ В.И. Маслов. — М.: Фин-пресс, 2004. — 288 с.

5 Гурков И.Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий: учебно-методическое пособие/ И.Б. Гурков, О.И. Зеле-нова, А.А. Мутовин. — М.: ГУ-ШЭ, 2007. — 84 с.

6 Галенко В.П. Управление персоналом і ефективність підприємств /

- В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.І. Файбушевіча. СПб. 1999.
- 7 Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. СПб. 1999.- С 416
- 8 Якушев А.В. Залучення та набір персоналу через систему Інтернет/ А.В. Якушев/ Управління персоналом. – 2008. – №12. – С. 47–50.
- 9 Барнетт Д. Формулирование стратегии // Д. Барнетт, У. Уилстед. Проблемы теории и практики управления. 1992.- № 1.- С. 118-127.
- 10 Mason L. Strategic Planning for human Resources Management / L. Mason. Calgary. Alberta. 2003.
- 11 Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищихнавичальних закладів/ Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
- 12 Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб.: ООО«Андреевский издательский дом», 2007. – 252 с.
- 13 Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник/ И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 572 с.
- 14 Bertchel O. Personal-Management / O. Bertchel. – Stuttgart, 2003. – 544 p.
- 15 Клейнер Г.Б. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты/ Г.Б. Клейнер// Труды ольного экономического общества. – 2009. – Том № 125. – М.: ЭО. – Режим доступа: <http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>
- 16 Криворучко О.М. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства/ О.М. Криворучко, Т.О. одолажська// Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ, 2011. – вип. 18. – С. 59–68.
- 17 Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
- 18 Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.С. Морщенок; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 19 с. – укр.

УДК 336.74(477)

СУЧАСНИЙ СТАН ОБЛІКУ ЗАПАСІВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

**Орлова В.М., к.е.н., доцент,
Кокошвілі Д.Р., магістр (УкрДУЗТ)**

У статті розглянуто важливість забезпечення раціонального використання запасів для підприємства. Досліджено сучасний стан обліку господарських операцій, пов'язаних з організацією та здійсненням обліку запасів на підприємстві, і запропоновано напрями їх удосконалення. Розроблено конкретні шляхи удосконалення процесу використання запасів, зокрема представлено механізм оптимізації обліку запасів. Проаналізовано основні проблеми, пов'язані з організацією та веденням обліку запасів на підприємствах, та запропоновано напрямки їх удосконалення.

Ключові слова: *запаси, механізм оптимізації, раціональне використання, облік запасів, підприємство, господарський процес.*