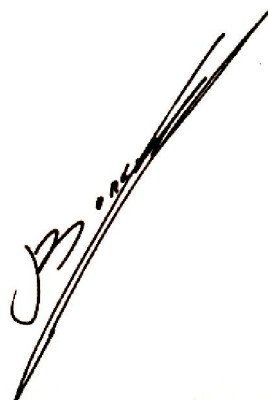


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Волков Дмитро Валерійович



УДК 658:339.138

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Одеса – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права» (м. Херсон) Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор
Заєць Микола Артемович,
Одеський національний політехнічний університет,
завідувач кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Зінов'єв Фелікс Володимирович,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка,
професор кафедри організації виробництва, бізнесу
та менеджменту;

доктор економічних наук, доцент
Добрянська Наталя Анатоліївна,
Одеський державний аграрний університет,
професор кафедри економічної теорії і економіки
підприємства.

Захист відбудеться «24» квітня 2015 року о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.088.04. в Одеській національній академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, конференц-зала.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Одеської національної академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112.

Автореферат розісланий «23» березня 2015 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



I.S. Кайтанський

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Поява сучасних моделей організації бізнесу та їх впровадження у вітчизняних та зарубіжних організаціях потребують переосмислення наукових поглядів як на загальноорганізаційну стратегію, так і на стратегію управління персоналом, зумовлюють необхідність формування нових підходів до розробки стратегії та створення нових концепцій стратегічного управління персоналом в умовах розвитку прогресивних форм організації і процесного управління діяльністю підприємств.

Стратегічне управління персоналом в рамках нового підходу до управління дає великі переваги організаціям, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні такого обмеженого ресурсу як персонал.

В даний час кадрова робота на багатьох українських харчових підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світового бізнесу. Це породжує їх відставання в конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і дій, продуктивності праці, інноваціях, питомих витратах на одиницю доходу і т.д. Тому вирішення вищевказаних проблем харчових підприємств лежать у площині роботи і зміни підходу до управління персоналом.

У цьому аспекті набуває особливої значущості формування і використання дієвих інструментів ефективного управління персоналом, що дозволяють найбільш повно використовувати наявний трудовий потенціал, що дасть можливість отримати суттєві соціально-економічні результати без вкладення значних додаткових ресурсів. Це обумовлює необхідність проведення досліджень і актуальність інноваційних розробок у вищевказаній сфері, що дозволяють об'єктивніше оцінювати працю персоналу, підвищувати рівень використання його потенціалу на базі відповідної системи мотивації, спрямованої на зростання ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості.

Вирішенню проблем управління персоналом підприємств, у тому числі й харчової промисловості, присвячені наукові праці відомих вчених-економістів, серед яких: В.П. Антонюк, О.В. Березін, Н.С. Блінова, А.Є. Величко, В.І. Герасимчук, В.М. Гончаров, С.О. Гудзинський, Н.А. Добрянська, О.Ю. Єрмаков, М.А. Заєць, Ф.В. Зинов'єв, П.З. Капустянський, Н.В. Коваль, А.М. Колот, Ю.О. Лупенко, А.С. Малиновський, М.Й. Малік, Л.І. Михайлова, О.М. Могильний, Т.І. Олійник, О.В. Шкільов, О.Г. Шпикуляк та ін.

Втім, вирішення проблеми відбувається фрагментарно, без урахування галузевої специфіки і динаміки економічного розвитку. Необхідні дослідження, спрямовані на розробку й обґрунтування пропозицій по підвищенню ефективності системи управління персоналом харчових підприємств, що відповідають не тільки традиційним, але й перспективним напрямкам розвитку кадрового менеджменту з акцентованою увагою на підвищення продуктивності й ефективності трудової діяльності персоналу.

Важливість і значимість означених проблем зумовили вибір теми, постановку мети і завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у зв'язку з тематикою науково-дослідних робіт Міжнародного університету бізнесу і права за темами “Фінансово-економічний механізм сталого розвитку аграрних підприємств в умовах трансформації до СОТ” (номер державної реєстрації 0109U002936) та “Ефективне використання ресурсного потенціалу АПК України в умовах глобалізації світової економіки” (номер державної реєстрації 0109U002938). Внесок автора полягає у розробці наукових положень та методичних рекомендацій з формування системи управління персоналом підприємств харчової промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій з формування системи механізмів управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розробити концепцію формування системи управління персоналом підприємства харчової промисловості як центру фінансової відповідальності;
- удосконалити методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом харчового підприємства;
- обґрунтувати методичні засади формування стратегії управління персоналом на основі процесного підходу;
- розробити алгоритм оцінки показників якості трудових процесів для підвищення результативності діяльності харчового підприємства;
- розвинути організаційно-методичні рекомендації з формування стратегії управління персоналом харчових підприємств на основі процесного підходу з використанням методу ключових показників ефективності;
- обґрунтувати рекомендації з формування механізму мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства;
- запропонувати систему матеріального стимулювання персоналу харчового підприємства на основі системи ключових показників ефективності;
- розробити концепцію управління професійним розвитком персоналу харчового підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємств харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження виступили фундаментальні положення економічної теорії, стратегічного менеджменту, кадрового менеджменту, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам управління персоналу.

Дослідження ґрунтується на використанні сучасних методів дослідження: термінологічного аналізу – для обґрунтування сутності категорій «управління персоналом», «мотивація персоналу»; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення і формування висновків; класифікаційно-аналітичний – для дослідження процесу управління персоналом як економічної категорії; статистико-економічний та фінансовий – при проведенні оцінки системи управління персоналом на харчових підприємствах; розрахунковий, порівняльний і графічний – для порівняння економічних показників ефективності управління персоналом на харчових підприємствах; метод експертних оцінок – для визначення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Інформаційну базу дослідження склали нормативні та законодавчі акти органів державної влади України, що регламентують господарську діяльність підприємств харчової промисловості, офіційні матеріали Державної служби статистики України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців з досліджуваної проблеми, звітні дані підприємств харчової промисловості, а також аналітичні розробки автора.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з формування системи механізмів управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. Наукова новизна найважливіших результатів дослідження полягає у наступному:

вперше:

- розроблено концепцію формування системи управління персоналом підприємства харчової промисловості як центру фінансової відповідальності, в основу якої покладено організаційно-економічний механізм управління витратами на персонал на принципах фінансової й адміністративної відповідальності, що забезпечує облік і контроль витрат на персонал, їх оптимізацію, та здійснення регулярної, об'єктивної й комплексної оцінки ефективності персоналу;

удосконалено:

- методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом харчового підприємства, а саме: запропонована система показників, що дозволяють оцінити ефективність управління персоналом із погляду співвідношення «витрати на персонал» - «результати діяльності підприємства» із застосуванням експертного методу і бальної рейтингової оцінки;

- методичні засади формування стратегії управління персоналом на основі процесного підходу, що включають зміст й послідовність етапів бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом з використанням методів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінок, системи ключових показників ефективності, SWOT-аналізу;

- алгоритм оцінки показників якості трудових процесів для підвищення результативності діяльності харчового підприємства, що дозволяє адаптувати методи дослідження витрат робочого часу до сучасних умов функціонування

підприємств, що характеризує результативність дії існуючої на підприємстві системи управління персоналом;

дістали подальший розвиток:

- організаційно-методичні рекомендації з формування стратегії управління персоналом харчових підприємств на основі процесного підходу з використанням методу ключових показників ефективності, зокрема обґрунтовано принципи формування стратегії управління персоналом та сформульовано зміст бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом, розкрита його сутність, структура й етапи побудови;

- рекомендації з формування механізму мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства, який дозволяє уникнути випадкових збоїв у роботі харчового підприємства, які пов'язані з неповною задоволеністю (або її відсутністю) сформульованих персоналом потреб, оскільки у схему механізму закладена система постійного контролю потреб працівників;

- система матеріального стимулювання персоналу харчового підприємства на основі запропонованої системи ключових показників ефективності, що дозволяє оцінити внесок конкретного працівника в підвищення ефективності діяльності підприємства, у якій мотиваційний момент реалізується завдяки диференціації заробітної плати від рівня виконання визначених показників;

- концепція управління професійним розвитком персоналу харчового підприємства, зокрема визначено зміст її основних елементів, що дозволяють підтримувати відповідність якісного професійного рівня працівників вимогам середовища функціонування організації та розроблено алгоритм формування системи управління професійним розвитком персоналу в харчовій організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємств харчової промисловості органами влади різних рівнів при розробці державних і галузевих стратегічних програмних документів, у діяльності підприємств і організацій харчової промисловості, у процесі підготовки фахівців з економіки підприємств.

Вищезгадані рекомендації використовуються у практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Миколаївської обласної державної адміністрації (довідка №889/06/08-29/14 від 16.07.2014 р.); ПП «Тарасов» м. Херсон (довідка № 17/04/14-15 від 28.08.2014 р.), ТОВ АП "Протос" Одеської області (довідка № 149 від 20.08.2014 р.); ПОП „Вікторія” Миколаївської області (довідка №97 від 11.06.2014 р.); в навчальному процесі Міжнародного університету бізнесу і права (довідка №678 від 25.03.2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом власного наукового дослідження автора. Наукові результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише власні ідеї та розробки автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях серед яких найбільш важливими були: 9 Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (Тернопіль, 2012 р.); III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (Умань, 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток наукових досліджень» (Полтава, 2013 р.); IX Міжнародна науково-практична конференція «Міжнародна конкуренція: теорія і практика» (Суми, 2014 р.); I Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг і цифрові технології» (Одеса, 2014 р.).

Публікації одержаних результатів. Основні результати дисертації висвітлено в 9 наукових працях, опублікованих автором, загальним обсягом 7,5 обл. вид. арк., в тому числі особисто автору належить 3,5 обл. вид. арк. У фахових наукових провідних виданнях опубліковано 7 статей обсягом 2,4 обл. вид. арк.

Обсяг та структура дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, викладена на 175 сторінках основного тексту, включає 13 таблиць, 18 рисунків. Список використаних літературних джерел містить 148 найменувань на 16 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні засади управління персоналом на підприємствах харчової промисловості» досліджено: теоретичний базис управління персоналом в системі менеджменту харчового підприємства; наукові підходи до організації управління персоналом на харчових підприємствах; вітчизняний і зарубіжний досвід використання методів мотивації в управлінні персоналом.

В результаті дослідження доведено, що в умовах ринкової економіки визначальним фактором конкурентоспроможності й ефективності виробництва є наявність на підприємствах людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені перед ними завдання.

Управління персоналом являє собою оперативний і стратегічний вплив керівників (менеджерів) на діяльність персоналу підприємства з використанням інформаційних і комунікаційних систем, спрямований на раціональне використання ресурсів підприємства. Головним завданням керівників і менеджерів з персоналу є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства. Управління персоналом в сучасних умовах носить інноваційний і інформаційно-комунікаційний характер.

Критичний аналіз теорій людського капіталу й основних концепцій управління персоналом організації показав, що найбільш ефективним інструментом управління людським капіталом організації є відповідним чином

вибудована організаційна культура. На вітчизняних харчових підприємствах серед елементів організаційної культури найбільший вплив має особиста концепція керівників, традиції підприємства й обстановка, правила й порядки. При цьому на ефективних підприємствах суб'єктом побудови організаційної культури завжди виступає персонал.

Управління персоналом виходить з того, що людина здійснює трудову діяльність виходячи із власної мотивації й ґрунтуючись на певних стимулах. Мотивація трудової діяльності - один з основних напрямків управлінської діяльності в цілому, це безперервний процес формування індивідуальної для кожної людини системи мотивів, виходячи з особистісних інтересів і потреб, що спонукають її до трудової діяльності за допомогою усвідомлення і бажання задовольнити виникаючі потреби через реалізацію інтересів в процесі трудової діяльності або за її результатами. Система мотивації праці персоналу харчового підприємства, будучи підсистемою менеджменту персоналу підприємства, покликана забезпечити керівництво інформацією, отриманою на основі оцінки праці персоналу з позиції його мотивації.

Ринкові умови функціонування підприємств харчової промисловості характеризуються своєю специфікою, що визначає особливості розробки системи мотивації праці персоналу харчового підприємства. Менеджмент підприємства, маючи уявленні про відомі моделі мотивації й ґрунтуючись на конкретних особливостях мотивації персоналу підприємства, обумовлених специфікою його діяльності, може значно розширити свої можливості, як у рості ефективності мотивації вже сформованого колективу працівників, так і в залученні нових висококваліфікованих кадрів, і в цьому аспекті в напрямку всього персоналу на досягнення поставлених цілей.

Облік факторів мотивації співробітників з позиції персоналу, повинен бути покладений в основу розробки ефективної системи стимулювання праці. Це буде сприяти росту результативності використання людського потенціалу, виявленню резервів його розвитку й підвищенню ефективності менеджменту персоналом підприємства в цілому.

Основною метою розробки організаційно-економічної моделі мотивації праці персоналу харчового підприємства є виявлення й вбудовування в систему економічного управління й стимулювання таких важелів мотиваційного впливу на персонал, які, задовольняючи різноманітні потреби персоналу, спонукають до трудової поведінки, що сприяє підвищенню ефективності праці в цілому й досягненню цілей підприємства. Мотивація до ефективної праці у всій повноті можливостей кожного співробітника підприємства повинна розглядатися як важлива частина економічної політики й управління трудовою поведінкою персоналу підприємства.

Удосконалювання системи мотивації персоналу харчового підприємства передбачає перебудову структури мотивуючих факторів. Методи перебудови можуть варіюватися від створення системи внутрішньокорпоративних заходів до зміни корпоративної культури або структури бізнес-процесів. Головний принцип змін: нова система мотивації повинна відповідати цілям підприємства.

В умовах реальної конкуренції підприємства віддають перевагу не просто економічному росту як такому, а ефективності, що досягається в результаті пошуку стратегії розвитку й тактики поведінки підприємств, поліпшення методів і форм управління персоналом з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних динамічних характеристик всіх організаційних новацій, серед яких особливе місце займає внутрішня мотивація персоналу.

Оскільки вітчизняна харчова промисловість усе ширше вбудовується у світовий ринковий простір, то при розробці програм і заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу харчових підприємств, необхідно враховувати світові тенденції й прогнози динаміки кадрового менеджменту. Виходячи зі світових тенденцій і з урахуванням української специфіки, для забезпечення ефективності системи мотивації праці персоналу харчових підприємств необхідне дотримання наступних положень: створення умов для безперервного самовдосконалення учасників трудових відносин на підприємстві; використання спеціалізованих мотиваційних програм при розширенні повноважень колективу в прийнятті управлінських рішень; формування нових ринкових цінностей праці, поділюваних всіма учасниками виробничих процесів; гнучке й адаптивне використання людських ресурсів, формування гуманізованої організаційної культури підприємства.

В результаті дослідження обґрунтована зміна ролі нормування як інструменту господарської діяльності й засобу забезпечення розвитку підприємства в соціально орієнтованій ринковій економіці; аргументовано, що нормування праці є засобом підвищення ефективності праці, носить інноваційний характер і сприяє науково-технічному прогресу. Виявлені специфічні особливості нормування праці персоналу харчових підприємств.

Визначені проблеми в сфері нормування праці персоналу харчових підприємств і систематизовані фактори, що впливають на нормування праці персоналу харчових підприємств. Запропоновані рекомендації з удосконалення нормування й стимулювання праці управлінського персоналу, що забезпечують більш повне використання даної категорії працівників на промислових підприємствах.

У другому розділі **«Методичні засади управління персоналом на підприємствах харчової промисловості»** здійснена аналітична оцінка функціонування систем управління персоналом харчових підприємств, проведена оцінка механізмів мотивації персоналу в системі менеджменту харчових підприємств, розроблені методичні засади організації системи управління персоналом харчових підприємств як центру фінансової відповідальності.

В результаті дослідження розроблені рекомендації з формування механізму мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства. Механізм мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства пропонується розглядати як сукупність мотивів і стимулів, сформованих на базі індивідуальних потреб персоналу для спонукання його до виконання певних функцій і завдань з метою підвищення результативності діяльності харчового підприємства. Запропоновано класифікацію потреб

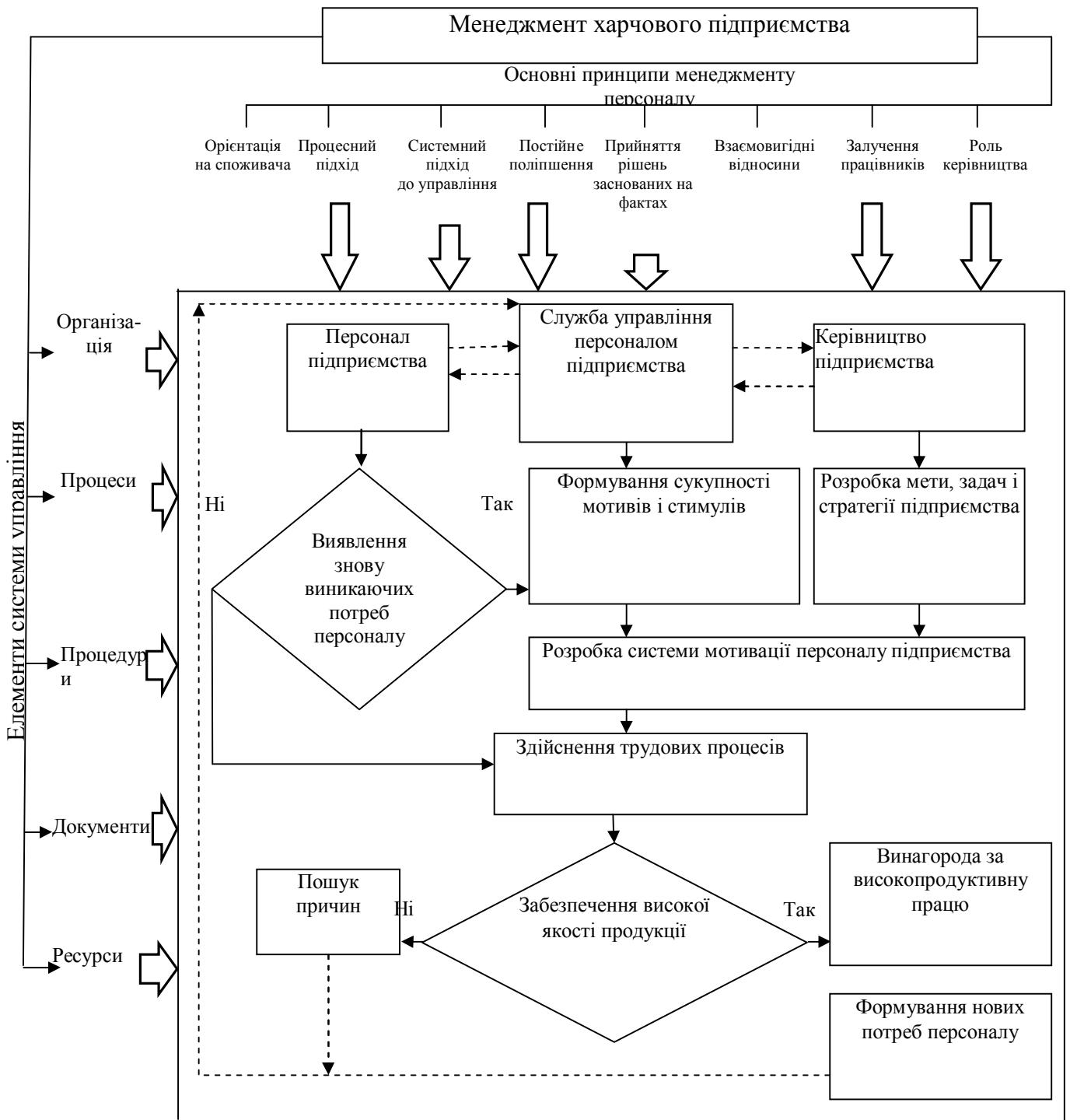
персоналу, яка покладена в основу дії механізму мотивації для реалізації принципу залученості персоналу в підвищення результативності діяльності харчового підприємства.

Визначено зовнішні (персонал підприємства; відділ управління персоналом; начальники відділів, цехів; вище керівництво підприємства) і внутрішні (інформаційний простір, науково-технічний прогрес, профспілка, суспільство, законодавство) компоненти мотиваційного середовища харчового підприємства, що впливають на результативність його діяльності. Розроблено універсальну економіко-математичну модель оцінки ефекту життєвого циклу підсистеми мотивації персоналу харчового підприємства, що дозволяє обґрунтувати доцільність застосування обраної керівництвом сукупності мотивів і стимулів для спонукання персоналу до високопродуктивної праці й підвищення результативності діяльності підприємства.

Запропоновано алгоритм оцінки показників якості трудових процесів для підвищення результативності діяльності харчового підприємства, що дозволяє адаптувати методи дослідження витрат робочого часу до сучасних умов функціонування підприємств, що характеризує результативність дії існуючої на підприємстві системи управління і представлений наступними комплементарними етапами: розробка норм і нормативів; проведення спостереження за персоналом за допомогою методів вивчення витрат робочого часу; розрахунок основних показників, що характеризують ефективність використання робочого часу; розрахунок вартісних показників оцінки результативності роботи персоналу; розрахунок резервів збільшення результативності; розробка заходів, що дозволяють збільшити ефективність і результативність діяльності підприємства.

Сформульовано рекомендації з реалізації механізму мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства: визначення чітких, вимірних умов в сфері мотивації персоналу; застосування сучасного інструментарію для підвищення мотивації персоналу; постійний моніторинг потреб персоналу з метою розробки мотивів і стимулів, адекватних умовам системи менеджменту, і забезпечення росту зацікавленості персоналу виконувати покладеного на нього функцій і завдань. Розроблений механізм мотивації персоналу дозволяє уникнути випадкових збоїв у роботі харчового підприємства, які пов'язані з неповною задоволеністю (або її відсутністю) сформульованих персоналом потреб, оскільки у схему механізму закладена система постійного контролю потреб працівників (рис. 1).

В результаті дослідження сформовано підходи до організації системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності, що забезпечує підвищення ефективності діяльності харчових підприємств. Розроблено теоретичні положення формування системи управління персоналом харчового підприємства як центру фінансової відповідальності. Обґрунтована можливість організації центру фінансової відповідальності на базі кадрової служби підприємства й оцінені основні переваги такого рішення при створенні системи бюджетування на підприємстві на принципах управління по центрах відповідальності.



Закони і нормативні акти, що впливають на роботу механізму мотивації персоналу

Рис. 1. Механізм мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства

Центр фінансової відповідальності системи управління персоналом є інструментом контролінгу персоналу на підприємстві, націленим на облік і контроль за витратами на персонал, на оптимізацію цих витрат, що дозволяють

реалізувати основну мету контролінгу - здійснення регулярної, об'єктивної й комплексної оцінки ефективності персоналу.

Обґрунтовані організаційно-методичні й економічні засади управління витратами на персонал у рамках центру фінансової відповідальності кадрової служби на підприємствах харчової промисловості й запропонований механізм управління цими витратами на принципах фінансової й адміністративної відповідальності (рис. 2).



Рис. 2. Механізм управління витратами на персонал в рамках центру фінансової відповідальності

Запропонована й апробована система показників, що оцінюють ефективність системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності. Система показників передбачає розрахунок інтегральної оцінки і включає кількісні і якісні показники, що визначають сукупність цілей оцінки: досягнення кінцевих результатів підприємства, досягнення цілей управління при мінімумі витрат, ефективність процесу управління. Дана система показників дає можливість оцінити ефективність системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності з погляду результативності діяльності кадрової служби.

У третьому розділі «Механізми управління персоналом на підприємствах харчової промисловості» розроблені механізми управління професійним розвитком персоналу харчового підприємства, обґрунтовані рекомендації з формування стратегії управління персоналом харчового підприємства, запропоновані механізми підвищення ефективності системи мотивації персоналу на харчовому підприємстві, удосконалено інструментарій оцінки ефективності управління персоналом харчового підприємства.

В результаті дослідження обґрунтуванні організаційно-методичні рекомендації з формування стратегії управління персоналом харчових підприємств на основі процесного підходу з використанням методу ключових показників ефективності. Стратегія управління персоналом визначає шлях удосконалювання системи управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації в умовах змінного конкурентного середовища. Сформульовано принципи, які необхідно враховувати при формуванні стратегії управління персоналом.

Сформульовано зміст бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом, розкрита його сутність, структура й етапи побудови.

Бізнес-процес розробки стратегії управління персоналом» представляє послідовність кроків, що включають інформаційну, методичну, організаційну складові, початковим кроком якої є бізнес-план організації, а кінцевим - досягнення ключових показників ефективності, що забезпечують відповідність загальної стратегії організації.

Доведено необхідність використання методу ключових показників ефективності для оцінки відповідності стратегії управління персоналом бізнес-стратегії харчового підприємства. Визначено склад ключових показників ефективності для оцінки результативності впровадження стратегії управління персоналом промислових підприємств.

Розроблено методичні рекомендації з формування стратегії управління персоналом на основі процесного підходу, що включають зміст й послідовність етапів бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом з використанням методів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінок, системи KPI, SWOT - аналізу.

Сформульовані рекомендації з оцінки результатів впровадження стратегічного плану реалізації стратегії управління персоналом з метою подальшого коректування й оптимізації стратегії управління персоналом.

Як перспективні завдання, пов'язані з питаннями формування стратегії управління персоналом, можна виділити наступні: реінжиніринг бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом»; оцінка ефективності стратегії управління персоналом; формування системи показників ефективності стратегії управління персоналом залежно від організаційної структури підприємства і його організаційно-правової форми; використання отриманої методики з метою оптимізації роботи служби по управлінню персоналом; посилення стратегічної функції служб по управлінню персоналом, а також підвищення їх статусу в стратегічному управлінні організацією.

Розроблена система показників, що складають основу системи оплати праці персоналу харчового підприємства, у якій мотиваційний момент реалізується завдяки диференціації заробітної плати від рівня виконання розроблених показників. Сформульовані основні принципи й напрямки розрахунку матеріальної складової оплати праці, що дозволяють значно підвищити ефект від її використання і розроблена система матеріального стимулювання персоналу харчового підприємства на основі запропонованої системи ключових показників ефективності, що дозволяє оцінити внесок конкретного працівника в підвищення ефективності діяльності підприємства.

Впровадження в практику діяльності харчових підприємств, запропонованих рекомендацій з формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства, оволодіння сучасними методами й прийомами кадрового менеджменту, стає об'єктивно необхідною умовою їх ефективного функціонування. Запропоновані підходи до процесу вдосконалювання й формування ефективної системи мотивації праці персоналу харчового підприємства дозволяють підвищити повноту й раціональність використання людських ресурсів і забезпечити прийняття таких кадрових рішень, які будуть сприяти нарощуванню кадрового потенціалу харчових підприємств і підвищенню ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

В результаті дослідження удосконалено методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом харчового підприємства. Запропоновано концептуальну модель оцінки ефективності системи управління персоналом з метою обґрунтування рекомендацій із забезпечення конкурентоспроможності організації на основі вивчення результатів і витрат по ряду виділених показників, порівняльного аналізу й узагальнення їх значень на різних підприємствах із застосуванням експертного методу бальної рейтингової оцінки. Як інструменти порівняльного аналізу ефективності управління персоналом запропоновані двовимірні матриця й стратегічна карта, які дозволяють позиціонувати підприємства за ключовими критеріями результативності виконання основних функцій системи, рівню витрат і розроблених для їхньої оцінки показникам.

Розроблено концептуальну схему системи розвитку керівництва й кадрової служби як напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі виділення основних груп співробітників, розподілу між ними ключових функцій управління персоналом і визначення напрямків їх підготовки й підвищення кваліфікації.

На основі систематизації сучасних теоретичних положень і концепцій розвитку персоналу обґрунтований концептуальний підхід до професійного розвитку персоналу як фактору й елементу розвитку харчового підприємства. Уточнено й конкретизовано сутність професійного розвитку персоналу і управління професійним розвитком персоналу харчового підприємства.

Професійний розвиток персоналу визначено процес планомірної і безперервної зміни якісних характеристик персоналу з метою досягнення рівня, необхідного для вирішення не тільки поточних, а й майбутніх стратегічних завдань організації. При цьому під управлінням професійним розвитком

персоналу організації ми розуміємо певним чином організований, структурований процес цілеспрямованого впливу на процес професійного розвитку персоналу організації з боку суб'єкта управління.

Сформовано концепцію управління професійним розвитком персоналу харчового підприємства; визначено зміст її основних елементів, що дозволяють підтримувати відповідність якісного професійного рівня працівників вимогам середовища функціонування організації (рис. 3).



Рис. 3. Концепція управління професійним розвитком персоналу (ПРП)

Розроблені й обґрунтовані методичні підходи до оцінки рівня професійного розвитку персоналу, що дозволяють оцінити існуючий потенціал працівників, а також потенціал персоналу з погляду можливості професійного розвитку в майбутньому. Розроблено алгоритм формування системи управління професійним розвитком персоналу в харчовій організації.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і розроблено новий підхід до вирішення важливого наукового і практичного завдання – формування системи механізмів управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. В умовах ринкової економіки визначальним фактором конкурентоспроможності й ефективності виробництва є наявність на підприємствах людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені перед ними завдання. Управління персоналом являє собою оперативний і стратегічний вплив керівників (менеджерів) на діяльність персоналу підприємства з використанням інформаційних і комунікаційних систем, спрямований на раціональне використання ресурсів підприємства. Головним завданням керівників і менеджерів з персоналу є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства. Управління персоналом в сучасних умовах носить інноваційний і інформаційно-комунікаційний характер.

2. В результаті дослідження обґрунтуванні організаційно-методичні рекомендації з формування стратегії управління персоналом харчових підприємств на основі процесного підходу з використанням методу ключових показників ефективності. Стратегія управління персоналом визначає шлях удосконалювання системи управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації в умовах змінного конкурентного середовища. Сформульовано принципи, які необхідно враховувати при формуванні стратегії управління персоналом. Сформульовано зміст бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом, розкрита його сутність, структура й етапи побудови. Визначено склад ключових показників ефективності для оцінки результативності впровадження стратегії управління персоналом харчових підприємств. Розроблено методичні рекомендації з формування стратегії управління персоналом на основі процесного підходу, що включають зміст й послідовність етапів бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом з використанням методів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінок, системи KPI, SWOT-аналізу. Сформульовані рекомендації з оцінки результатів впровадження стратегічного плану реалізації стратегії управління персоналом з метою подальшого коректування й оптимізації стратегії управління персоналом.

3. В результаті дослідження сформовано підходи до організації системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності, що забезпечує підвищення ефективності діяльності харчових підприємств. Розроблено теоретичні положення формування системи управління персоналом харчового підприємства як центру фінансової відповідальності, обґрунтована можливість організації центру фінансової відповідальності на базі кадрової служби підприємства й оцінені основні переваги такого рішення при створенні системи бюджетування на підприємстві на принципах управління по центрах

відповідальності. Обґрунтовані організаційно-методичні й економічні засади управління витратами на персонал у рамках центру фінансової відповідальності кадрової служби на підприємствах харчової промисловості й запропонований організаційно-економічний механізм управління витратами на персонал на принципах фінансової й адміністративної відповідальності на харчовому підприємстві.

4. В результаті дослідження розроблені рекомендації з формування механізму мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства. Механізм мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства пропонується розглядати як сукупність мотивів і стимулів, сформованих на базі індивідуальних потреб персоналу для спонукання його до виконання певних функцій і завдань з метою підвищення результативності діяльності харчового підприємства. Запропоновано класифікацію потреб персоналу, яка покладена в основу дії механізму мотивації для реалізації принципу залученості персоналу в підвищення результативності діяльності харчового підприємства. Визначено зовнішні і внутрішні компоненти мотиваційного середовища харчового підприємства, що впливають на результативність його діяльності.

5. В результаті дослідження удосконалено методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом харчового підприємства. Запропоновано концептуальну модель оцінки ефективності системи управління персоналом з метою обґрунтування рекомендацій із забезпечення конкурентоспроможності організації на основі вивчення результатів і витрат по ряду виділених показників, порівняльного аналізу й узагальнення їх значень на різних підприємствах із застосуванням експертного методу бальної рейтингової оцінки. Розроблено концептуальну схему системи розвитку керівництва й кадрової служби як напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі виділення основних груп співробітників, розподілу між ними ключових функцій управління персоналом і визначення напрямків їх підготовки й підвищення кваліфікації.

6. Розроблені організаційно-економічні засади оцінки ефективності роботи кадрової служби на підприємствах харчової промисловості й запропонована система показників, що дозволяють оцінити ефективність управління персоналом підприємств із погляду співвідношення «витрати на персонал» - «результати діяльності підприємства». Запропонована й апробована система показників, що оцінюють ефективність системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності. Система показників передбачає розрахунок інтегральної оцінки і включає кількісні і якісні показники, що визначають сукупність цілей оцінки: досягнення кінцевих результатів підприємства, досягнення цілей управління при мінімумі витрат, ефективність процесу управління. Дана система показників дає можливість оцінити ефективність системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності з погляду результативності діяльності кадрової служби.

7. Розроблено універсальну економіко-математичну модель оцінки ефекту життєвого циклу підсистеми мотивації персоналу харчового

підприємства, що дозволяє обґрунтувати доцільність застосування обраної керівництвом сукупності мотивів і стимулів для спонукання персоналу до високопродуктивної праці й підвищення результативності діяльності підприємства. Запропоновано алгоритм оцінки показників якості трудових процесів для підвищення результативності діяльності харчового підприємства, що дозволяє адаптувати методи дослідження витрат робочого часу до сучасних умов функціонування підприємств, що характеризує результативність дії існуючої на підприємстві системи управління персоналом. Сформульовано рекомендації з реалізації механізму мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства, який дозволяє уникнути випадкових збоїв у роботі харчового підприємства, які пов'язані з неповною задоволеністю (або її відсутністю) сформульованих персоналом потреб, оскільки у схему механізму закладена система постійного контролю потреб працівників.

8. Розроблена система показників, що складають основу системи оплати праці персоналу харчового підприємства, у якій мотиваційний момент реалізується завдяки диференціації заробітної плати від рівня виконання розроблених показників. Сформульовані основні принципи й напрямки розрахунку матеріальної складової оплати праці, що дозволяють значно підвищити ефект від її використання і розроблена система матеріального стимулювання персоналу харчового підприємства на основі запропонованої системи ключових показників ефективності, що дозволяє оцінити внесок конкретного працівника в підвищення ефективності діяльності підприємства.

9. На основі систематизації сучасних теоретичних положень і концепцій розвитку персоналу обґрунтований концептуальний підхід до професійного розвитку персоналу як фактору й елемента розвитку харчового підприємства. Уточнено й конкретизовано сутність професійного розвитку персоналу і управління професійним розвитком персоналу харчового підприємства. Розроблені й обґрунтовані методичні підходи до оцінки рівня професійного розвитку персоналу, що дозволяють оцінити існуючий потенціал працівників, а також потенціал персоналу з погляду можливості професійного розвитку в майбутньому. Сформовано концепцію управління професійним розвитком персоналу харчового підприємства; визначено зміст її основних елементів, що дозволяють підтримувати відповідність якісного професійного рівня працівників вимогам середовища функціонування організації. Розроблено алгоритм формування системи управління професійним розвитком персоналу в харчовій організації.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Волков Д.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 1: Регіональні аспекти та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія / Д.В. Волков та ін. За редакцією к.е.н., проф.. Зайця М.А. – Одеса, 2014. – С. 121-135. – *Внесок автора: підготовлено параграф 4.1:*

«Аналіз впливу трансформаційних процесів на конкурентоспроможність агропромислових товаровиробників»

Статті у наукових фахових виданнях:

2. Волков Д.В. Наукові підходи до організації управління персоналом на харчових підприємствах / Д.В. Волков // Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. – Херсон, 2012. – № 27. – С. 331-336.

3. Волков Д.В. Управління професійним розвитком персоналу харчових підприємств / Д.В. Волков // Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. – Херсон, 2013. – № 31. – С. 302-307.

4. Волков Д.В. Оцінка механізмів мотивації персоналу в системі менеджменту харчових підприємств / Д.В. Волков // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економіка. – 2014. – № 3. – С.96-106.

5. Волков Д.В. Організації системи управління персоналом харчових підприємств як центру фінансової відповідальності / Д.В. Волков // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економіка. – 2014. – № 4. – С.126-138.

6. Волков Д.В. Оцінка функціонування систем управління персоналом харчових підприємств / Д.В. Волков // Культура народів Причорномор'я: Науч.журнал ТНУ ім. В.И. Вернадского. – Сімферополь, 2014. – № 273. – С. 215-219.

7. Волков Д.В. Формування стратегії управління персоналом харчового підприємства / Д.В. Волков // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб.наук.праць ДонДУУ. Серія Економіка. – Донецьк: ДонДУУ, 2014. – Т. XV. Вип. 282. – С. 28-36.

Матеріали конференцій:

8. Волков Д.В. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємств харчової промисловості / Д.В. Волков // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: збірник тез доповідей 9 Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 23-24 лютого 2012 р.). – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. – Частина 1. – С. 89-90.

9. Волков Д.В. Ключові аспекти ефективного управління персоналом харчових підприємств / Д.В. Волков // Міжнародна конкуренція: теорія і практика: збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 22-23 травня 2014 р.). – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – С. 41-43.

АНОТАЦІЯ

Волков Д.В. Формування системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності). – Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2015 р.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з формування системи механізмів управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.

У дисертації розроблено концепцію формування системи управління персоналом підприємства харчової промисловості як центру фінансової відповідальності, в основу якої покладено організаційно-економічний механізм управління витратами на персонал на принципах фінансової й адміністративної відповідальності, що забезпечує облік і контроль витрат на персонал, їх оптимізацію, та здійснення регулярної, об'єктивної й комплексної оцінки ефективності персоналу. Обґрунтовано методичні засади формування стратегії управління персоналом на основі процесного підходу з використанням методів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінок, системи ключових показників ефективності.

Ключові слова: підприємства харчової промисловості, управління персоналом, мотивація, оплата праці, організаційно-економічний механізм, стратегічне управління, контролінг, економічна ефективність.

АННОТАЦІЯ

Волков Д.В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Одесская национальная академия пищевых технологий, Одесса, 2015 г.

Диссертация посвящена обоснованию теоретико-методических основ и разработке практических рекомендаций по формированию системы механизмов управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности.

Обоснованы организационно-методические рекомендации по формированию стратегии управления персоналом пищевых предприятий на основе процессного подхода с использованием метода ключевых показателей эффективности. Сформулированы принципы, которые необходимо учитывать при формировании стратегии управления персоналом. Сформулировано содержание бизнес-процесса разработки стратегии управления персоналом, раскрыта его сущность, структура и этапы построения. Определен состав ключевых показателей эффективности для оценки результативности внедрения стратегии управления персоналом пищевых предприятий. Разработаны методические рекомендации по формированию стратегии управления персоналом на основе процессного подхода, включающие содержание и последовательность этапов бизнес-процесса разработки стратегии управления персоналом с использованием методов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, экспертных оценок, системы KPI, SWOT-анализа. Сформулированы рекомендации по оценке результатов внедрения

стратегического плана реализации стратегии управления персоналом с целью последующей корректировки и оптимизации стратегии управления персоналом.

В результате исследования сформированы подходы к организации системы управления персоналом как центра финансовой ответственности, обеспечивающей повышение эффективности деятельности пищевых предприятий. Обоснованы организационно-методические и экономические основы управления затратами на персонал в рамках центра финансовой ответственности кадровой службы на предприятиях пищевой промышленности и предложен организационно-экономический механизм управления затратами на персонал на принципах финансовой и административной ответственности на пищевом предприятии.

Разработаны рекомендации по формированию механизма мотивации персонала в системе менеджмента пищевого предприятия. Механизм мотивации персонала в системе менеджмента пищевого предприятия предлагается рассматривать как совокупность мотивов и стимулов, сформированных на базе индивидуальных потребностей персонала для побуждения его к выполнению определенных функций и задач с целью повышения результативности деятельности пищевого предприятия. Предложена классификация потребностей персонала, которая положена в основу действия механизма мотивации для реализации принципа вовлеченности персонала в повышение результативности деятельности пищевого предприятия. Определены внешние и внутренние компоненты мотивационной среды пищевого предприятия, влияющие на результативность его деятельности.

Усовершенствован методический инструментарий оценки эффективности управления персоналом пищевого предприятия. Предложена концептуальная модель оценки эффективности системы управления персоналом с целью обоснования рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности организации на основе изучения результатов и затрат по ряду выделенных показателей, сравнительного анализа и обобщения их значений на разных предприятиях с применением экспертного метода балльной рейтинговой оценки. Разработана концептуальная схема системы развития руководства и кадровой службы как направления повышения конкурентоспособности предприятия на основе выделения основных групп сотрудников, распределения между ними ключевых функций управления персоналом и определение направлений их подготовки и повышения квалификации.

Разработаны организационно-экономические основы оценки эффективности работы кадровой службы на предприятиях пищевой промышленности и предложена система показателей, позволяющих оценить эффективность управления персоналом предприятий с точки зрения соотношения «затраты на персонал» - «результаты деятельности предприятия».

Сформулированы рекомендации по реализации механизма мотивации персонала в системе менеджмента пищевого предприятия, который позволяет избежать случайных сбоев в работе предприятия, связанные с неполной удовлетворенности (или ее отсутствием) сформулированных персоналом

потребностей, поскольку в схему механизма заложена система постоянного контроля потребностей работников.

Разработанная система показателей, составляющих основу системы оплаты труда персонала пищевого предприятия, в которой мотивационный момент реализуется благодаря дифференциации заработной платы от уровня выполнения разработанных показателей.

Обоснован концептуальный подход к профессиональному развитию персонала как фактора и элемента развития пищевого предприятия. Сформирована концепция управления профессиональным развитием персонала пищевого предприятия; определено содержание ее основных элементов, позволяющих поддерживать соответствие качественного профессионального уровня работников требованиям среды функционирования организации. Разработан алгоритм формирования системы управления профессиональным развитием персонала в пищевой организации.

Ключевые слова: предприятия пищевой промышленности, управления персоналом, мотивация, оплата труда, организационно-экономический механизм, стратегическое управление, контроллинг, экономическая эффективность.

SUMMARY

Volkov D.V. Formation of personnel management in the food industry. - Manuscript.

Thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). - Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa, 2015.

The thesis is devoted to theoretical and methodological grounding principles and develop practical recommendations on the formation mechanisms of personnel management system in the food industry.

The thesis developed the concept of management staff the food industry as a center of financial responsibility, which is based on the organizational and economic mechanism of personnel costs on the basis of financial or administrative, which provides accounting and control personnel costs, optimize them, and making regular an objective and comprehensive assessment of the efficiency of staff. Grounded methodological principles of forming human resource strategies based on the process approach, using methods of analysis of financial and economic activities, peer review, a system of key performance indicators.

Keywords: food processing, personnel management, motivation, compensation, organizational and economic mechanism, strategic management, controlling, economic efficiency.

Підписано до друку 20.03.2015 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Обл.-вид. арк. 0,9.
Ум. друк. арк. 0,9 Тираж 100 прим. Зам. № 97.
Редакційно-видавничий центр МУБіП
73039 м. Херсон, вул. 49-ї Гвардійської Дивізії, 37-А.
тел./факс 8 (0552) 33-53-40.