

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

**Суюсанова Олена Лутівна**

УДК: 338:005.95(043.3)

**МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

**Автореферат**

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

**Одеса – 2014**

Дисертацією є рукопис.

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

**Науковий керівник:** доктор економічних наук

**Ковалишин Петро Володимирович,**

Департамент забезпечення роботи Міністерства економічного розвитку і торгівлі, радник відділу радників.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,

**Зінов'єв Фелікс Володимирович,**

Кримський економічний інститут ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», завідувач кафедри управління персоналом;

доктор економічних наук, доцент

**Черкасов Андрій Володимирович,**

Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці.

Захист відбудеться «\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 року о 12-00 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 «\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.С. Кайтанський

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Нова роль людини на виробництві й швидкі зміни в економіці, організаційній культурі й технології поставили такі завдання, як ретельний відбір, підготовка, оплата праці й раціональне використання персоналу. Вирішення цих завдань у рамках традиційної роботи з персоналом виявляється вже неможливим. Необхідне включення цієї роботи на правах рівноправного компонента у процес стратегічного менеджменту.

Поява сучасних моделей організації бізнесу і їх впровадження у практику підприємств харчової галузі вимагає переосмислення наукових поглядів як на загальноорганізаційну стратегію, так і на стратегію управління персоналом, спричиняє необхідність формування нових підходів до розробки стратегії й створення нових концепцій стратегічного управління персоналом в умовах розвитку прогресивних форм організації й процесного управління діяльністю харчових підприємств.

У цей час кадрова робота на багатьох харчових підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світового бізнесу. Це породжує їх відставання в конкурентоспроможності, що впливає на якість рішень й дій, продуктивність праці, інновації, питомі витрати на одиницю доходу тощо. Розуміння значення людського фактору визначає його роль і статус у сучасній організації, тобто реальну й перспективну значимість як всієї системи управління персоналом, так й її стратегічної складової. Тому багато рішень вищевказаних проблем харчових підприємств лежать у площині роботи й зміни підходу до управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом у рамках нового підходу до управління дає великі переваги підприємствам харчової галузі. Ці переваги полягають в раціональному використанні такого обмеженого ресурсу як персонал. Вищевказане визначає актуальність теми.

Проблемам підвищення ефективності управління персоналом присвячені наукові праці відомих закордонних та вітчизняних вчених, таких як: О. Ареф'єва, В. Веснін, С. Вінницький, Н. Гавкалова, С. Гончаров, В. Гриньов, О. Гудзинський, П. Друкер, Й. Завадський, Ф. Зінов'єв, А. Кібанов, П. Ковалишин, А. Колот, М. Новікова, С. Мочерний, В. Онікієнко, В. Пономаренко, М. Пул, І. Швець, М. Уорнер, А. Черкасов та ін.

У науковій літературі досить широко освітлені різні аспекти організації робіт при процесному підході, однак питання організації персоналу й ролі кадрових служб на цьому етапі залишаються методично не розробленими й висвітлені лише на рівні загальних рекомендацій. Таким чином, у цей час необхідні теоретично обґрунтовані підходи до створення методики розробки стратегії управління персоналом харчового підприємства в умовах процесного управління організацією.

**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 положень та методичних рекомендацій щодо формування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій з формування і функціонування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти проблеми та уточнити зміст поняття «ефективність управління персоналом»;
- обґрунтувати концепцію ефективності системи управління персоналом харчового підприємства;
- розробити концепцію механізму формування стратегії управління персоналом харчових підприємств;
- удосконалити методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом харчових підприємств;
- обґрунтувати методичні рекомендації щодо організації і проведення кадрового планування у харчових підприємствах;
- розвинути систему показників ефективності для оцінки реалізації стратегії управління персоналом харчових підприємств;
- розробити економіко-математичну модель системи управління персоналом харчового підприємства;
- запропонувати модель стимулювання інноваційної активності харчового підприємства, засновану на розвитку людського капіталу.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління персоналом харчових підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування і функціонування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичну й методологічну основу дослідження становили концепції й наукові гіпотези, представлені в працях класиків економічної науки, а також сучасних учених. Основою дослідження послужили монографії вітчизняних і закордонних авторів, публікації в наукових і періодичних виданнях, у яких викладені основні підходи до управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: історичний і монографічний методи – для аналізу послідовності розвитку наукової думки щодо управління персоналом підприємства; методи теоретичного узагальнення та морфологічного аналізу – для розкриття сутності технології управління персоналом; порівняльного та статистичного аналізу – для визначення тенденцій і закономірностей структури персоналу харчових підприємств і

результатів діяльності; економіко-математичні методи – для діагностування результатів діяльності підприємства; регресійного аналізу – для визначення та обґрунтування залежності між характеристиками персоналу промислових підприємств та результативністю їх діяльності; графічний метод – для наочного подання отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом та формування технологій управління, законодавчі та нормативні документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітні дані підприємств харчової промисловості.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій з формування і функціонування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств. Наукова новизна найважливіших результатів дослідження полягає у наступному:

*вперше:*

- розроблено концепцію механізму формування стратегії управління персоналом харчових підприємств, який ґрунтується на процесному підході, включає зміст і послідовність етапів бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом з використанням засобів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінки, системи ключових показників ефективності, SWOT-аналізу;

*удосконалено:*

- методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом харчових підприємств, що базується на теорії факторів виробництва, спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, дозволяє визначити ступінь впливу кожного факторного показника на ефективність управління персоналом у цілому, з метою виявлення найбільш значимих з них;

- методичні рекомендації на модельному рівні по засобах проведення розрахунку потреби харчового підприємства в персоналі, по етапах організації процесу кадрового планування, по засобах збору необхідної інформації у вигляді карт атестації робочих місць і організації опитувань працівників для виявлення ступеня їх задоволеності результатами своєї праці;

- система показників ефективності для оцінки реалізації стратегії управління персоналом харчових підприємств, яка включає: порівняння витрат і результатів, пов'язаних з роботою служби управління персоналом; співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації; визначення того, наскільки обрана стратегія в сфері персоналу сприяє досягненню цілей підприємства й виконанню відповідних завдань;

*дістали подальший розвиток:*

- понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в частині уточнення змісту поняття «ефективність управління персоналом», яке визначено як ступінь задоволення потреб підприємства в робочій силі, розвиток

і використання персоналу підприємства при раціональному обсязі виділюваних на ці цілі витрат і ресурсів окремо і в сукупності;

- концепція ефективності системи управління персоналом харчового підприємства, відповідно до якої, ефективною вважається система управління персоналом підприємства, що є конкурентоспроможним з позицій своєї продукції, самого підприємства і роботи для працюючого і найманого персоналу на цьому підприємстві;

- економіко-математичне моделювання системи управління персоналом харчових підприємств, а саме розроблено модель, яка відображає її основні властивості: структуру, механізм функціонування, зовнішні і внутрішні умови функціонування. Критерієм оптимальності моделі виступає ступінь відповідності реалізованих функцій з формування, використання та розвитку персоналу вимогам підприємства;

- модель стимулювання інноваційної активності харчового підприємства, заснована на механізмах підвищення її структурних компонент: інтелектуальності, інноваційності й інновативності, за рахунок інвестування в розвиток людського капіталу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій щодо формування і функціонування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств органами влади різних рівнів при розробці державних, галузевих і регіональних стратегічних програм соціально-економічного розвитку, у діяльності підприємств і організацій харчової галузі, у процесі підготовки фахівців-економістів.

Вищезгадані рекомендації використовуються у практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Миколаївської обласної державної адміністрації (довідка №871/06/08-29/13 від 19.09.2013 р.); ПОП „Вікторія” Миколаївської області (довідка №94 від 10.04.2013 р.); ТОВ АП "Протос" Одеської області (довідка № 41 від 09.04.2014 р.); в навчальному процесі Міжнародного університету бізнесу і права (довідка №563 від 17.12.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Всі наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях серед яких найбільш важливими були: Міжнародна наукова конференція студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (Донецьк, 2008 р., 2010 р.); Международный научно-практический семинар «Украина - Турция: новые пути взаимодействия социально-экономических систем» (Донецк-Стамбул, 2011 г.); VII Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Aktualne problemy nowoczesnych nauk - 2011» (Przemysl, 2011 r.); 9 Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток

України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (Тернопіль, 2012 р.); ІІІ Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (Умань, 2013 р.).

**Публікації.** Теоретичні і практичні результати дисертаційного дослідження, висновки і пропозиції автора відображено у 8 публікаціях, в т.ч. у 6 статтях у наукових фахових виданнях. Загальний обсяг публікацій – 2,6 умовн. друк. арк., з яких 2,2 умовн. друк. арк. належать особисто авторові.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 180 сторінок, із них 159 сторінок основного тексту. Робота містить 27 таблиць, 24 рисунки. Список використаних джерел налічує 203 найменування і займає 21 сторінку.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретичні засади управління персоналом харчових підприємств» досліджено сучасні проблеми теорії й практики управління персоналом підприємств, визначено фактори, що впливають на ефективність управління персоналом харчових підприємств, обґрунтовано принципи створення системи управління персоналом на харчовому підприємстві.

В результаті дослідження встановлено, що в останні роки підприємства і організації харчової промисловості стали приділяти проблемам управління персоналом все більшої уваги. В цих умовах багато харчових підприємств звернули увагу на ефективне використання не тільки матеріальних, але і людських ресурсів як найважливішого фактору підвищення рівня виробництва. Головною рушійною силою сучасного етапу розвитку економіки стає людина з високим ступенем професійної підготовки, що має можливість повною мірою розкрити свої здібності, з творчим підходом до праці, і здатна затвердити себе як особа.

В теоретичному аспекті управління персоналом – це сукупність принципів, засобів і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних можливостей при виконанні трудових функцій. Управління персоналом повинно орієнтуватися на оперативне і всебічне задоволення потреб організації в кадрах з необхідним рівнем освіти, наявністю досвіду і високої кваліфікації, формування і підтримання умов, що сприяють найбільш результативній роботі за допомогою довгострокового кадрового планування. Головна мета функціонування системи управління персоналом – це забезпечення висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

Враховуючи розширення спектру харчових товарів, необхідність доведення якості продукції до рівня світових стандартів вимагає залучення кваліфікованого персоналу, що володіє певним рівнем професійної підготовки і

навичками роботи. В той же час фінансові можливості більшості харчових підприємств не дозволяють сформувати конкурентоспроможний рівень оплати для залучення кваліфікованих і професійно підготованих працівників. Здійснення перетворень у харчовому виробництві реалізується за рахунок ретельного відбору кандидатів, підсилення вимоги до рівня їх кваліфікації і досвіду роботи, винагороди в залежності від результатів діяльності, ефективного використання потенціалу працівників. При наборі і відборі персоналу необхідно враховувати зовнішні і внутрішні фактори, специфіку підприємства, стан ринку праці й ін.

Жоден напрямок кадрової політики не може бути успішним без оцінки персоналу. Ділова оцінка якості персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимозі посади або робочого місця. Харчові підприємства повинні періодично оцінювати своїх працівників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно відбивається на мотивації працівників, їх професійному розвитку і зростанні. Водночас результати оцінки є важливим елементом управління персоналом, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані ефективні рішення у відношенні винагороди, просування, звільнення працівників, їх навчання і розвитку. Вибір засобів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальним завданням, вирішити яке може тільки керівництво самого підприємства, але, можливо, з допомогою професійних консультантів.

Успішний розвиток харчових підприємств пов'язаний в сукупності з організаційними і техніко-технологічними проблемами соціально-економічного плану. Тому адаптація організації управління персоналом харчових підприємств, до сучасних умови ринку має визначальне значення не тільки для підвищення ефективності їх діяльності, але і для перспективного розвитку галузі. Адже, саме дієва система управління персоналом зможе забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами на кожному етапі розвитку і вирішувати соціально-економічні завдання в галузі. На крупних підприємствах з'явилася потреба і необхідність спеціалізації працівників кадрових служб. У зв'язку з цим необхідно мати кадрових технологів, що б займалися тільки технологією, і кадрових менеджерів, що вели б організаційну роботу. З'явилася необхідність у внутрішньому розподілі праці, за рахунок чого можна дійсно підняти рівень кадрових служб харчових підприємств.

Особливий інтерес на сучасному етапі розвитку харчових підприємств має уточнення соціально-економічних засад формування і використання людських ресурсів, відповідних сучасним вимогам організації підприємств нового типу. В результаті дослідження, розроблено модель управління персоналом харчового підприємства, відповідно до якої, управління персоналом розглядається в тісному взаємозв'язку з такими функціями: підбір персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінка та атестація діяльності персоналу; мотивація і стимулювання праці персоналу (рис. 1).



Рис. 1. Модель управління персоналом харчового підприємства

Система управління персоналом є вбудованою частиною системи управління підприємством. Її результативність визначається кінцевим результатом діяльності підприємства. Вирішуючи самостійні завдання, головні цілі систем повинні збігатися, а локальні бути узгодженими. Запропоновано загальну схему оцінки ефективності системи управління харчовим підприємством і персоналом.

Загальний результат управління людськими ресурсами пропонується розглядати в трьох напрямках: конкурентоспроможність продукції підприємства; конкурентоспроможність самого підприємства; конкурентоспроможність підприємства у сфері праці (тобто конкурентоспроможність роботи в організації для працюючого і найманого персоналу). На основі запропонованої моделі сформовано концепцію ефективності системи управління персоналом харчового підприємства, відповідно до якої, ефективною вважається система управління персоналом підприємства, що є конкурентоспроможним з позицій своєї продукції (послуг), самого підприємства і роботи для працюючого і найманого персоналу на цьому підприємстві (тобто конкурентоспроможним у сфері праці). З цих позицій сформульовано головну мету системи управління персоналом як досягнення успішності організації.

З метою вдосконалення організації роботи із залучення персоналу обґрунтовано порядок здійснення планування потреби в персоналі (рис. 2).



Рис. 2. Процедура здійснення і взаємозв'язок етапів і стадії процесу планування персоналу

У другому розділі «Методичні засади підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств» обґрунтовано науково-методичні засади формування концептуальної моделі системи управління персоналом харчового підприємства, сформовано систему показників оцінки ефективності управління персоналом харчових підприємств, розроблено методичні засади формування системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.

В результаті дослідження визначено, що ефективність управління персоналом слід розуміти як ступінь відповідності фактичного або очікуваного результату необхідному (бажаному) або ступінь досягнення мети. Комплексне поняття ефективності управління персоналом, являє собою синтез соціальної, цільової та економічної ефективності. З організаційної точки зору ефективність системи управління персоналом визначається як ступінь задоволення потреб підприємства в робочій силі, розвиток і використання персоналу підприємства при раціональному обсязі виділених на ці цілі витрат і ресурсів окремо і в сукупності.

Сформовано систему показників оцінки ефективності управління персоналом харчових підприємств, що базується на теорії факторів виробництва. Оцінка ефективності управління персоналом спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва (табл. 1). Пропонована система показників дозволяє визначити ступінь впливу кожного факторного показника на ефективність управління персоналом у цілому, з метою виявлення найбільш значимих з них. З її допомогою можна проводити аналіз і зіставляти результати своєї діяльності з конкурентами й закладати в основу планування такі показники, які забезпечували б необхідний рівень конкурентоздатності.

Таблиця 1

Статистичні показники ефективності управління персоналом харчового підприємства

Напрямок аналізу		Показники
Показники економічної ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динамік
		Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламацій та його динаміка
		Питома вага браку і його динаміка
	Витрати на персонал	Загальні витрати фірми на персонал за період
		Частка витрат на персонал в обсязі реалізації і її динаміка
		Витрати на одного працівника і їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрямки й програми діяльності служб управління персоналом розраховуючи на одного працівника
Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і фірми в цілому		
Показники соціальної ефективності	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємини з колегами
		Взаємини з керівництвом
		Взаємини із громадськістю, клієнтами
		Відповідність організаційних й особистих цілей
	Рівень задоволеності персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка
		Рівень абсентизму
		Рівень конфліктності в колективі
		Кількість скарг від працівників

На основі сформованої системи показників оцінки ефективності управління персоналом, розроблено концептуальну модель системи управління персоналом, яка відображає її основні властивості: структуру, механізм функціонування, зовнішні і внутрішні умови функціонування. Як корисний результат функціонування системи управління персоналом виступає додатковий прибуток (отриманий внаслідок реалізації заходів з управління персоналом) або економія витрат і ресурсів. Для оцінки ефективності управління у моделі формалізовано реальний (фактичний або очікуваний) результат і необхідний (бажаний) результат діяльності з управління персоналом. Критерієм оптимальності моделі виступає ступінь відповідності реалізованих функцій з формування, використання та розвитку персоналу вимогам підприємства. З цієї

позиції оптимумом системи управління персоналом вважається отримання на виході максимальної відповідності реальності потребам підприємства в наймі робочої сили, використанні та розвитку персоналу за умови повного і ефективного споживання виділеного на ці цілі обмеженого (планового) обсягу фінансових, трудових та інших ресурсів.

В результаті дослідження систематизовані підходи до класифікації механізмів управління персоналом за: предметом управління, наявністю або відсутністю розширення базової моделі, засобами моделювання, функціями управління, масштабом реальних систем і галузевою специфікою і розкриті механізми управління персоналом, що можуть бути застосовані на харчових підприємствах.

Обґрунтовано, що для визначення найкращих моделей й механізмів управління персоналом, необхідно встановити ефективність організаційної системи харчового підприємства. Оцінка організаційної ефективності повинна здійснюватися відповідно кінцевим цілям системи. В результаті дослідження розроблені підходи до оцінки ефективності організаційної системи підприємства, що включають чотири блоки: оцінка ефективності виробничої діяльності; оцінка системи управління підприємством (стратегічного й оперативного); оцінка системи управління персоналом і визначення інтегрального показника ефективності організаційної системи підприємства. Показники відображають ступінь задоволення членів організації своєю діяльністю, показують здатність системи управління до підвищення ефективності діяльності підприємства й оцінюють ефективність виробничої діяльності.

У *третьому розділі* **«Формування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств»** розроблено організаційно-економічні механізми управління персоналом у харчових підприємствах, обґрунтовано рекомендації з формування стратегії управління персоналом харчових підприємств, запропоновано механізми стимулювання інноваційної активності харчового підприємства за рахунок розвитку його людського капіталу.

Доведено, що побудова ефективної системи управління персоналом харчового підприємства багато в чому залежить від того, як вона враховує при створенні організаційно-економічних заходів впливу на керований суб'єкт принципи і закономірності теорії мотивації, що визначає наявність у людини певних стимулів до будь-якого виду діяльності і до досягнення мети за допомогою найбільш доступних і найкращих для нього засобів. Призначення організаційно-економічної системи управління персоналом харчового підприємства полягає в тому, щоб активізувати діяльність людей до створення суспільних благ і цінностей шляхом максимізації трудових зусиль.

Реалізація ринкових цілей, особливо в умовах глобалізації економіки, вимагає значного зростання конкурентоспроможності суб'єктів ринкового середовища, яку здатний створити тільки трудовий ресурс, задіяний у виробничих процесах, оскільки від нього залежить ефективність використання всіх інших видів виробничих ресурсів. Це посилює необхідність формування

впливу на людей, зайнятих в процесі праці, засобів управління персоналом з урахуванням вимог закономірностей теорії мотивації, що полягають в тому, що адміністративні (організаційні) засоби стимулювання праці не повинні превалювати над іншими засобами управління.

Дослідження досвіду управління персоналом у великих харчових компаніях Причорноморського дозволило виділити наявність у них пріоритету економічних засобів управління як більш ефективних, широке застосування яких побудоване у вигляді системи доплат до основної заробітної плати, які функціонують як стимули, що забезпечують мотивацію до зростання продуктивності і якості праці, і водночас є органічно поєднаними для цього з соціальними засобами управління, що мають побічну економічну природу (табл. 2).

Таблиця 2

Комплекс методів управління персоналом харчових підприємств  
Причорноморського регіону

№	Найменування підприємства	Методи управління							
		Жорсткість організаційних заходів	Залежність основного окладу від результатів праці	Наявність надбавок до заробітної плати	Наявність премій	Наявність бонусів	Наявність соціальної допомоги		
							В освіті	В охороні здоров'я	У вирішенні житлово-комунальних проблем
1	ДП «Данон-Дніпро» (м. Херсон)	*	+	+	+	+	-	+	-
2	ТОВ «Сандора» (м. Миколаїв)	*	-	-	+	-	-	-	-
3	ДП «Лакталіс-Україна» (м. Миколаїв)	*	+	-	+	-	-	+	-
4	ПАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар» (м. Миколаїв)	*	+	+	+	+	+	+	+
5	ПАТ «Будинок марочних кон'яків «Таврія» (м. Нова Каховка)	*	-	-	-	-	-	-	-

Позначення: «\*» - наявність сильного впливу фактору як методу управління; «+» - наявність відповідних заходів управління; «-» - відсутність відповідних заходів управління

Однім з ключових напрямків удосконалення організаційно-економічної системи управління персоналом на харчових підприємствах є поліпшення кадрового планування і моніторингу ступеня задоволеності персоналу функціонуючою на підприємствах системою стимулювання кадрів до ефективної, продуктивної і якісної праці. Запропоновані методичні рекомендації на модельному рівні по засобах проведення розрахунку потреби харчового підприємства в персоналі, по етапах організації процесу кадрового планування, по засобах збору необхідної інформації у вигляді карт атестації

робочих місць і організації опитувань працівників для виявлення ступеня їх задоволеності результатами своєї праці. Розроблена система критеріїв оцінки результатів праці, пропозиції по засобах узгодження кадрового плану з іншими основними планами організації і по засобах розширення функцій працівників кадрових служб для їх більш активної участі в побудові ефективної системи мотивації персоналу в діяльності харчових підприємств.

В результаті дослідження розроблено рекомендації з формування стратегії управління персоналом харчових підприємств. Зміст поняття «стратегія управління персоналом», пропонується трактувати як шлях вдосконалення системи управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації в умовах змінного конкурентного середовища. Сформульовані принципи, що необхідно враховувати при формуванні стратегії управління персоналом харчового підприємства.

Обґрунтована доцільність використання процесного підходу до розробки стратегії управління персоналом харчових підприємств. Сформульовано поняття «бізнес-процес «Розробка стратегії управління персоналом» як 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. Розкрита його суть, структура і етапи побудови (рис. 3).

Доведена необхідність використання методу ключових показників ефективності (KPI) для оцінки відповідності стратегії управління персоналом бізнес-стратегії організації. Визначено склад ключових показників ефективності для оцінки результативності впровадження стратегії управління персоналом харчових підприємств.

Розроблені методичні рекомендації по формуванню стратегії управління персоналом на основі процесного підходу, що включають зміст і послідовність етапів бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом» з використанням засобів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінки, системи KPI, SWOT-аналізу. На всіх етапах бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом» визначальними факторами повинні бути: стратегічні цілі організації, на досягнення яких орієнтована бізнес-стратегія; ресурси, якими реально розташовує організація для реалізації поставлених цілей.

Сформульовані науково-практичні рекомендації по оцінці результатів впровадження стратегічного плану реалізації стратегії управління персоналом з метою подальшого корегування і оптимізації стратегії управління персоналом. Пропонована система показників ефективності для оцінки реалізації стратегії управління персоналом включає: порівняння витрат і результатів, пов'язаних з роботою служби управління персоналом; співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації; визначення того, наскільки обрана стратегія в сфері персоналу сприяє досягненню цілей компанії й виконанню відповідних завдань.

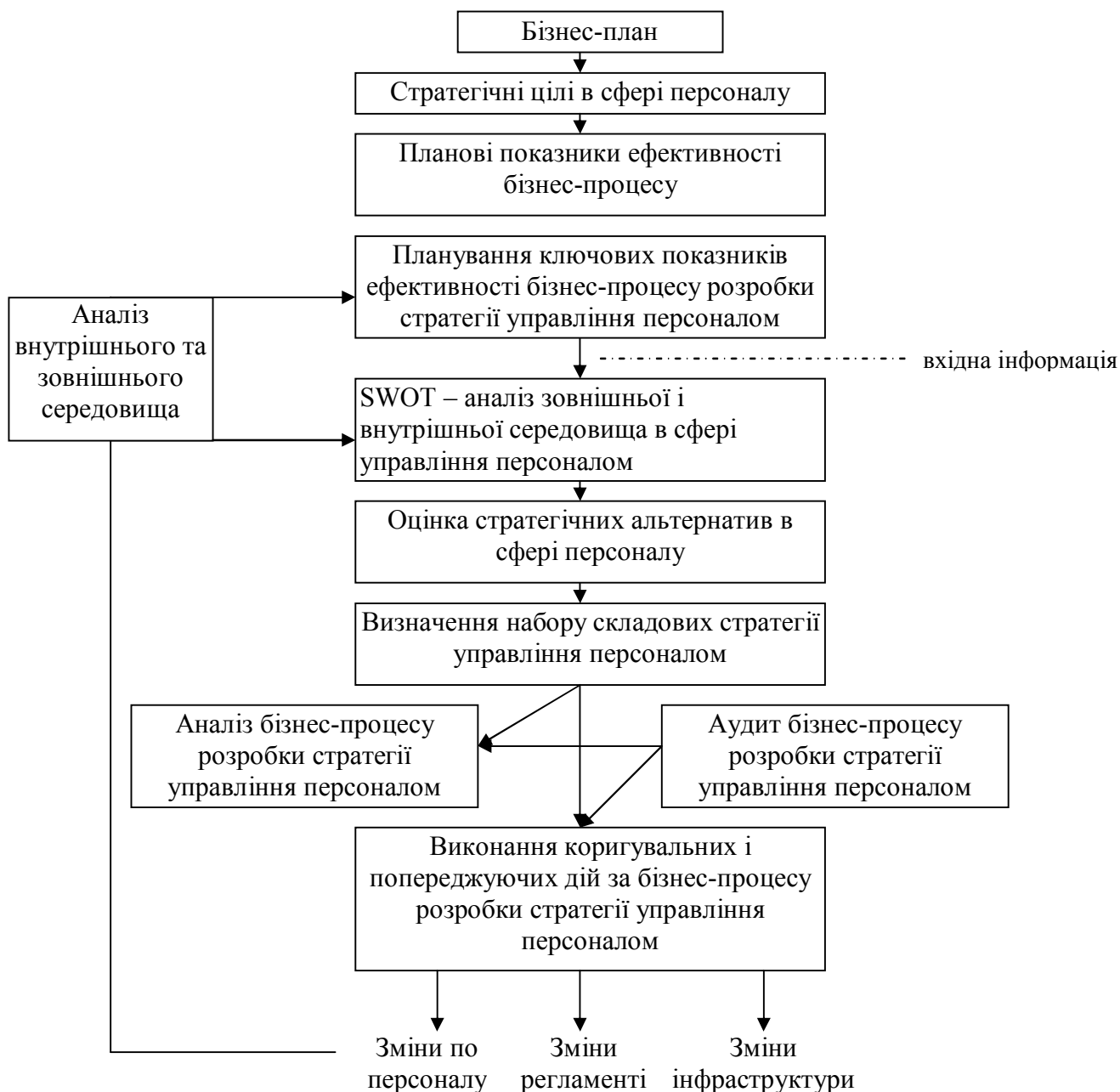


Рис. 3. Схема бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом на харчовому підприємстві

Розроблено комплексну модель стимулювання інноваційної активності харчового підприємства, засновану на механізмах підвищення її структурних компонент: інтелектуальності, інноваційності й інновативності, за рахунок інвестування в розвиток людського капіталу.

Сформований механізм підвищення рівня інтелектуальності підприємства за рахунок розвитку людського капіталу структурних підрозділів, відповідальних за генерування іноваційних ідей, що містить комплекс заходів, направлений на стимулювання іноваційної активності в частині підвищення кількості і якості інтелектуальних проектів і розробок. Запропонований механізм розвитку людського капіталу з метою стимулювання інноваційності,

як елементу іноваційної активності, пов'язаного зі спроможністю ефективно перетворювати інтелектуальні ідеї в кінцевий продукт, впроваджувати його у виробництво і просувати його на ринок; механізм містить комплекс заходів по впливу на людський капітал виробничих і управлінських підрозділів, що дозволяє максимально впливати на рівень інноваційності підприємства.

Обґрунтований істотний вплив сприймання інновації персоналом на іноваційну активність підприємства, виділені основні деструктивні функції протидії іноваційним перетворенням працівниками підприємства, розроблений механізм підвищення рівня інновативності за рахунок зниження рівня опору персоналу іноваційним ідеям і проектам на основі семи підходів: інформаційного, мотиваційного, технологічного, ресурсного, етичного, діяльнісного і підходу, пов'язаного з поліпшенням сприймання інновації.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоноване нове вирішення важливого наукового і практичного завдання формування і функціонування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. Управління персоналом – це сукупність принципів, засобів і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних можливостей при виконанні трудових функцій. В результаті дослідження обґрунтовано, що ефективність управління персоналом являє собою синтез соціальної, цільової та економічної ефективності. З організаційної точки зору ефективність системи управління персоналом визначається як ступінь задоволення потреб підприємства в робочій силі, розвиток і використання персоналу підприємства при раціональному обсязі виділюваних на ці цілі витрат і ресурсів окремо і в сукупності.

2. Дослідження досвіду управління персоналом у великих харчових компаніях дозволило виділити наявність у них пріоритету економічних засобів управління як більш ефективних, широке застосування яких побудоване у вигляді системи доплат до основної заробітної плати, які функціонують як стимули, що забезпечують мотивацію до зростання продуктивності і якості праці, і водночас є органічно поєднаними для цього з соціальними засобами управління, що мають побічну економічну природу. В результаті дослідження систематизовані підходи до класифікації механізмів управління персоналом за: предметом управління, наявністю або відсутністю розширення базової моделі, засобами моделювання, функціями управління, масштабом реальних систем і галузевою специфікою і розкриті механізми управління персоналом, що можуть бути застосовані на харчових підприємствах.

3. В результаті дослідження, розроблено модель управління персоналом харчового підприємства, відповідно до якої, управління персоналом розглядається в тісному взаємозв'язку з такими функціями: підбір персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінка та атестація діяльності персоналу;

мотивація і стимулювання праці персоналу. З метою вдосконалення організації роботи із залучення персоналу обґрунтовано порядок здійснення планування потреби в персоналі. Планування персоналу повинне проводитися в три етапи: на першому етапі слід оцінити наявність персоналу по соціально-демографічних групах і визначити недостачу в персоналі; на другому етапі - визначити потреби в персоналі на перспективу; на третьому етапі необхідно розробити комплексну програму щодо задоволення соціально-економічної потреби в персоналі.

4. Система управління персоналом є вбудованою частиною системи управління підприємством, її результативність визначається кінцевим результатом діяльності підприємства. Запропоновано загальну схему оцінки ефективності системи управління харчовим підприємством і персоналом. Загальний результат управління людськими ресурсами пропонується розглядати в трьох напрямках: конкурентоспроможність продукції підприємства; конкурентоспроможність самого підприємства; конкурентоспроможність підприємства у сфері праці. На основі запропонованої моделі сформовано концепцію ефективності системи управління персоналом харчового підприємства, відповідно до якої, ефективною вважається система управління персоналом підприємства, що є конкурентоспроможним з позицій своєї продукції, самого підприємства і роботи для працюючого і найманого персоналу на цьому підприємстві. З цих позицій сформульовано головну мету системи управління персоналом як досягнення успішності організації.

5. Сформовано систему показників оцінки ефективності управління персоналом харчових підприємств, що базується на теорії факторів виробництва. Оцінка ефективності управління персоналом спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва. Пропонована система показників дозволяє визначити ступінь впливу кожного факторного показника на ефективність управління персоналом у цілому, з метою виявлення найбільш значимих з них. З її допомогою можна проводити аналіз і зіставляти результати своєї діяльності з конкурентами й закладати в основу планування такі показники, які забезпечували б необхідний рівень конкурентоздатності.

6. Розроблено концептуальну модель системи управління персоналом, яка відображає її основні властивості: структуру, механізм функціонування, зовнішні і внутрішні умови функціонування. Як корисний результат функціонування системи управління персоналом виступає додатковий прибуток (отриманий внаслідок реалізації заходів з управління персоналом) або економія витрат і ресурсів. Для оцінки ефективності управління у моделі формалізовано реальний (фактичний або очікуваний) результат і необхідний (бажаний) результат діяльності з управління персоналом. Критерієм оптимальності моделі виступає ступінь відповідності реалізованих функцій з формування, використання та розвитку персоналу вимогам підприємства. З цієї позиції оптимумом системи управління персоналом вважається отримання на виході максимальної відповідності реальності потребам підприємства в наймі робочої сили, використанні та розвитку персоналу за умови повного і ефективного споживання виділеного на ці цілі обмеженого (планового) обсягу фінансових, трудових та інших ресурсів.

7. Запропоновані методичні рекомендації на модельному рівні по засобах проведення розрахунку потреби харчового підприємства в персоналі, по етапах організації процесу кадрового планування, по засобах збору необхідної інформації у вигляді карт атестації робочих місць і організації опитувань працівників для виявлення ступеня їх задоволеності результатами своєї праці. Розроблена система критеріїв оцінки результатів праці, пропозиції по засобах узгодження кадрового плану з іншими основними планами організації і по засобах розширення функцій працівників кадрових служб для їх більш активної участі в побудові ефективної системи мотивації персоналу в діяльності харчових підприємств.

8. В результаті дослідження розроблено механізм формування стратегії управління персоналом харчових підприємств. Сформульовані принципи, що необхідно враховувати при формуванні стратегії управління персоналом харчового підприємства. Розроблені рекомендації по формуванню стратегії управління персоналом на основі процесного підходу, що включають зміст і послідовність етапів бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом» з використанням засобів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінки, системи КРІ (ключових показників ефективності), SWOT-аналізу. На всіх етапах бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом» визначальними факторами повинні бути: стратегічні цілі організації, на досягнення яких орієнтована бізнес-стратегія; ресурси, якими реально розташовує організація для реалізації поставлених цілей.

9. Сформульовані науково-практичні рекомендації по оцінці результатів впровадження стратегічного плану управління персоналом з метою подальшого корегування і оптимізації стратегії управління персоналом. Пропонована система показників ефективності для оцінки реалізації стратегії управління персоналом включає: порівняння витрат і результатів, пов'язаних з роботою служби управління персоналом; співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації; визначення того, наскільки обрана стратегія в сфері персоналу сприяє досягненню цілей компанії й виконанню відповідних завдань.

10. Розроблено комплексну модель стимулювання інноваційної активності харчового підприємства, засновану на механізмах підвищення її структурних компонент: інтелектуальності, інноваційності й інновативності, за рахунок інвестування в розвиток людського капіталу.

Сформований механізм підвищення рівня інтелектуальності підприємства за рахунок розвитку людського капіталу структурних підрозділів, відповідальних за генерування іновативних ідей, що містить комплекс заходів, направлений на стимулювання іновативної активності в частині підвищення кількості і якості інтелектуальних проектів і розробок. Запропонований механізм розвитку людського капіталу з метою стимулювання інноваційності, пов'язаного зі спроможністю ефективно перетворювати інтелектуальні ідеї в кінцевий продукт, впроваджувати його у виробництво і просувати його на ринок. Механізм містить комплекс заходів впливу на людський капітал виробничих і управлінських підрозділів, що дозволяє максимально впливати на рівень інноваційності підприємства. Розроблено механізм підвищення рівня інновативності за рахунок зниження рівня опору персоналу інноваційним ідеям

і проектам на основі семи підходів: інформаційного, мотиваційного, технологічного, ресурсного, етичного, діяльнісного і підходу, пов'язаного з поліпшенням сприймання інновації.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях:*

1. Суюсанова О.Л. Засади формування концептуальної моделі системи управління персоналом харчового підприємства/ Суюсанова О.Л./ Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 11. – Режим доступу: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

2. Суюсанова О.Л. Фактори впливу на ефективність управління персоналом харчових підприємств / Суюсанова О.Л. // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 3. – Режим доступу: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

3. Суюсанова О.Л. Теоретичні аспекти управління персоналом харчових підприємств України / Суюсанова О.Л. // Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. – Херсон, 2013. – №2. – С. 297-304.

4. Суюсанова О.Л. Організаційно-економічні механізми управління персоналом у харчових підприємствах / О.Л. Суюсанова, С.А. Бугаєнко // Таврійський науковий вісник (економічні науки). – Херсон, 2013. – № 86. – С. 200-208. (*Особистий внесок автора: визначено основні фактори формування організаційно-економічного механізму управління персоналом у харчових підприємствах*).

5. Суюсанова О.Л. Методичні засади формування системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості / Суюсанова О.Л. // Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. – Херсон, 2014. – № 1. – С. 297-301.

### *Статті в іноземних виданнях та у виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз:*

6. Суюсанова О.Л. Вдосконалення системи показників оцінки ефективності управління персоналом харчових підприємств/ Суюсанова О.Л.// Культура народів Причорномор'я : Науч.журнал ТНУ ім. В.И. Вернадского. – Сімферополь, 2013. – № 265. Т.2. – С. 284-287.

### *Матеріали конференцій:*

7. Суюсанова Е.Л. Пути снижения себестоимости пищевого предприятия / Е.Л. Суюсанова // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: праці дев'ятої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених. – Донецьк, 2008. – Частина 1. – С. 230-231.

8. Суюсанова О.Л. Діяльність підприємств в рамках корпоративної соціальної відповідальності / О.Л. Суюсанова // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ 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. 65-66.

## АНОТАЦІЯ

**Суюсанова О.Л. Механізми підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств. – 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, 2014.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з формування і функціонування механізмів підвищення ефективності управління персоналом харчових підприємств.

Розроблено концепцію механізму формування стратегії управління персоналом харчових підприємств, який ґрунтується на процесному підході, включає зміст і послідовність етапів бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом з використанням засобів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, експертних оцінки, системи ключових показників ефективності, SWOT-аналізу.

Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом харчових підприємств. Обґрунтовано методичні рекомендації з організації процесу кадрового планування у харчових підприємствах. Розроблено систему показників ефективності для оцінки реалізації стратегії управління персоналом харчових підприємств.

*Ключові слова:* харчові підприємства, управління персоналом, стратегічне планування, ефективність управління персоналом, процесний підхід, людський капітал, конкурентоспроможність.

## АННОТАЦИЯ

**Суюсанова Е.Л. Механизмы повышения эффективности управления персоналом пищевых предприятий. - 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, 2014.

Диссертация посвящена обоснованию теоретико-методических основ и разработке практических рекомендаций по формированию и функционированию механизмов повышения эффективности управления персоналом пищевых предприятий.

Разработана концепция механизма формирования стратегии управления персоналом пищевых предприятий, основанный на процессном подходе, включает содержание и последовательность этапов бизнес-процесса разработки стратегии управления персоналом с использованием средств анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, экспертных оценки, системы ключевых показателей эффективности, SWOT-анализа.

Обосновано, что эффективность управления персоналом представляет собой синтез социальной, целевой и экономической эффективности. Эффективность системы управления персоналом определяется как степень удовлетворения потребностей предприятия в рабочей силе, развитие и

использование персонала предприятия при рациональном объеме выделяемых на эти цели затрат и ресурсов в отдельности и в совокупности.

Предложена общая схема оценки эффективности системы управления пищевым предприятием и персоналом. Общий результат управления человеческими ресурсами предлагается рассматривать в трех направлениях: конкурентоспособность продукции предприятия; конкурентоспособность самого предприятия; конкурентоспособность предприятия в сфере труда. На основе предложенной модели сформирована концепция эффективности системы управления персоналом пищевого предприятия, в соответствии с которой, эффективной считается система управления персоналом предприятия, которое является конкурентоспособным с позиций своей продукции, самого предприятия и работы для работающего и наемного персонала на данном предприятии.

Сформирована система показателей оценки эффективности управления персоналом пищевых предприятий, основанная на теории факторов производства. Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства.

Разработана концептуальная модель системы управления персоналом, которая отражает ее основные свойства: структуру, механизм функционирования, внешние и внутренние условия функционирования. Как полезный результат функционирования системы управления персоналом выступает дополнительный доход (полученный в результате реализации мероприятий по управлению персоналом) или экономия затрат и ресурсов.

Предложены методические рекомендации на модельном уровне по средствам проведения расчета потребности пищевого предприятия в персонале, по этапам организации процесса кадрового планирования, по средствам сбора необходимой информации в виде карт аттестации рабочих мест и организации опросов работников для выявления степени их удовлетворенности результатами своего труда. Разработана система критериев оценки результатов труда, предложения по средствам согласования кадрового плана с другими основными планами организации и по средствам расширения функций работников кадровых служб для их более активного участия в построении эффективной системы мотивации персонала в деятельности пищевых предприятий.

Сформулированы научно-практические рекомендации по оценке результатов внедрения стратегического плана управления персоналом с целью дальнейшей корректировки и оптимизации стратегии управления персоналом. Предлагаемая система показателей эффективности для оценки реализации стратегии управления персоналом включает: сравнение затрат и результатов, связанных с работой службы управления персоналом; соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации; определения того, насколько выбранная стратегия в области персонала способствует достижению целей компании и выполнению соответствующих задач.

Разработана комплексная модель стимулирования инновационной активности пищевого предприятия, основанная на механизмах повышения ее

структурных компонент: интеллектуальности, инновационности и инновативности, за счет инвестирования в развитие человеческого капитала.

Сформирован механизм повышения уровня интеллектуальности предприятия за счет развития человеческого капитала структурных подразделений, ответственных за генерирование инновационных идей, включающий комплекс мероприятий, направленный на стимулирование инновационной активности в части повышения количества и качества интеллектуальных проектов и разработок. Предложен механизм развития человеческого капитала в целях стимулирования инновационности, связанного с возможностью эффективно превращать интеллектуальные идеи в конечный продукт, внедрять его в производство и продвигать его на рынок. Механизм содержит комплекс мер воздействия на человеческий капитал производственных и управленческих подразделений, позволяет максимально влиять на уровень инновационности предприятия. Разработан механизм повышения уровня инновативности за счет снижения уровня сопротивления персонала инновационным идеям и проектам на основе семи подходов: информационного, мотивационного, технологического, ресурсного, этического, деятельностного и подхода, связанного с улучшением восприятия инновации.

*Ключевые слова:* пищевые предприятия, управление персоналом, стратегическое планирование, эффективность управления персоналом, процессный подход, человеческий капитал, конкурентоспособность.

## SUMMARY

**Suyusanova O.L. Mechanisms for increasing the efficiency of personnel management food business. - Manuscript.**

Dissertation for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and business administration (on the kinds of economic activity). - Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa, 2014.

The thesis is devoted to the substantiation of the theoretical and methodological foundations and development of practical guidelines for the formation and functioning of mechanisms for improving the management staff of food businesses.

The concept of the mechanism of formation of human resources management strategy for food companies based on the process approach, including the content and sequence of the stages of the business process of developing HR strategies with the use of the financial-economic activity of the enterprise, expert estimates of key performance indicators, SWOT-analysis.

Methodical approach to evaluating the effectiveness of human resources management for food businesses. Methodological guidance on the process of human resource planning in the food business. The system of performance indicators for assessing the implementation of HR strategies of food companies.

*Keywords:* food company, personnel management, strategic planning, performance management personnel, process approach, human capital and competitiveness.

