

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності й підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, тому має потребу в посиленій увазі й залишається актуальним для всіх господарських формувань. Розроблено теоретичні положення і практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом, які визначають умови і можливості підвищення ефективності господарювання підприємств харчової промисловості та забезпечують їхню конкурентоспроможність. Встановлено, що створення нових підрозділів на підприємствах харчової промисловості дозволить розширити коло функцій служби управління персоналом і від кадрових питань перейти до розробки стратегії управління персоналом, системи мотивації та стимулювання, дослідження ринку праці і ринку освітніх послуг, формування конкурентоспроможних працівників.*

**Ключові слова:** стратегія, управління, конкурентоспроможність, персонал, розвиток, мотивація, система.

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах завданням першочергової важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку підприємств харчової промисловості, що можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника в їхній діяльності.

Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських формувань.

У сучасних умовах за наявності високої невизначеності та динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в управлінні персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей підприємствами харчової промисловості на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

Реальний ефект від удосконалення управління персоналом можливо досягти лише за умови базування всіх його елементів на об'єктивному підґрунті, виходячи з відповідних потреб підприємств харчової промисловості та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає чіткості теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Широке коло питань дослідження проблеми стратегічного управління висвітлено в працях таких учених, як І.Ансофф, О.Виханський, А.Градов, Ф.Котлер, Д.Клиланд, М.Лепа, М.Мескон, Ю.Портер, А.Шермет, З.Шершньова та ін.

Разом із тим, всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї багатогранної проблеми засвідчили необхідність подальшого розвитку теоретичних основ стратегічного управління персоналом з обґрунтуванням пріоритетних шляхів підвищення його ефективності на підприємствах харчової промисловості.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом, які визначають умови й можливості підвищення ефективності господарювання підприємств харчової промисловості й забезпечують їх конкурентоспроможність.

**Результати дослідження.** В умовах розвитку ринкових відносин очевидно є необхідність адаптації підприємств харчової промисловості до швидкості змін зовнішнього середовища. Потреба в свідомому управлінні змінами на основі науково обґрунтованих методів їх передбачення, регулювання зумовлює важливість здійснення стратегічного управління, що

дозволить забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг та відповідного й своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Посилення стратегічного аспекту характерне й для управління персоналом.

В основі сучасних концепцій управління людина є найважливішим ресурсом процесу виробництва та одночасно особистістю з її потребами, мотивами, інтересами, цінностями. Підхід до персоналу як ресурсу означає індивідуальний підхід до кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Стратегічне управління персоналом має ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень в межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємств харчової промисловості.

Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом. У зв'язку з цим під стратегічним управлінням персоналом нами розуміється комплексна система, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і раціональне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни навколишнього середовища, що дозволяє підприємствам харчової промисловості розвиватися та досягати довгострокових цілей.

Методичне забезпечення стратегічного управління персоналом у сучасних умовах вимагає уточнення понять «стратегія» і «стратегія управління персоналом». Стратегію управління персоналом доцільно розглядати як сукупність функціональних стратегій (формування, розвитку й використання), що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей виробників харчової продукції протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширенню конкурентних переваг за рахунок формування конкурентоспроможного персоналу, створення умов для його розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу, а отже, спрямовані на досягнення стратегічних цілей управління персоналом.

Здійснення на підприємствах харчової промисловості стратегічного управління персоналом дозволить вирішити такі завдання, як забезпечення висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками в необхідних обсягах, створення умов для більш повного розкриття їх творчого потенціалу та ефективного його використання, забезпечення умов для високопродуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників, збалансування інтересів виробників та працівників, що, в свою чергу, дозволить істотно підвищити ефективність господарювання та досягти стійких конкурентних переваг на ринку.

У сучасних умовах система управління персоналом має набувати нових якостей, розширюючи можливості щодо вирішення та реалізації рішень, адекватних ринковій ситуації, тому прийняті стратегічні кадрові рішення мають однаковою мірою враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування, розвиток й ефективне використання персоналу.

Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування та використання персоналу та управління цими заходами, доцільно починати з аналізу наявної ситуації та визначення кола проблемних питань. Результати дослідження свідчать, що на сучасному етапі в економіці відбуваються суттєві зміни в демографічній та професійно-кваліфікаційній структурах населення, що викликало істотне погіршення якісного стану людського потенціалу підприємств харчової промисловості.

Питання кількісного та якісного кадрового забезпечення зумовлені негативними тенденціями: скороченням загальної кількості населення та його загальним постарінням й фізіологічною деградацією, зменшенням економічно активного населення, недоліками в управлінні персоналом та іншими чинниками.

Управління персоналом нерозривно пов'язане з ринком праці, який як сфера формування попиту й пропозиції та механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов використання людського потенціалу є суттєвим фактором впливу на процес використання людського потенціалу, а рівень конкуренції на ньому, в свою чергу, сприяє формуванню конкурентоспроможних людських ресурсів.

Головною тенденцією вітчизняного ринку праці є стале зниження рівня безробіття та скорочення довготривалого безробіття, що пояснюється збільшенням попиту на робочу силу. Незважаючи на деякі ознаки стабілізації, сучасний стан ринку праці характеризується невідповідністю між попитом і пропозицією робочої сили, а також недостатнім введенням у дію нових робочих місць, неадекватністю масштабів, структури та форм навчання кадрів вимогам сучасного ринку праці.

Незважаючи на зменшення дисбалансу між пропозицією робочої сили та попитом на неї за всіма групами професій, розрив між ними все-таки залишається значним у кількісному та якісному вираженні [2, С. 56].

Результати дослідження свідчать, що більшість проблем вирішуються вкрай повільно, що пояснюється недосконалою економічною політикою держави, відсутністю належного механізму регулювання ринку праці, недостатнім використанням у практичній діяльності підприємств харчової

промисловості методів сучасного менеджменту, невідповідністю змісту діяльності деяких підсистем системи управління персоналом вимогам зовнішнього середовища тощо.

Для вирішення зазначених проблем, з одного боку, необхідні заходи раціонального державного регулювання ринку праці й зайнятості, а з іншого – розробка нових підходів до підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності працівників, їх залучення до системи управління підприємствами харчової промисловості.

Існує невідповідність між кількістю наявних робочих місць та чисельністю робітників, спостерігається певне зниження плинності кадрів, збільшення питомої ваги молоді в загальній чисельності персоналу, покращення професійно-кваліфікаційного рівня. Проте професійно-кваліфікаційна структура залишається неадекватною умовам, у яких розвивається сучасна сфера виробництва.

Основна маса працівників не зацікавлена в підвищенні професійної кваліфікації та зростанні продуктивності праці, перш за все тому, що з підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня висуваються нові вимоги до працівників, а стимулювання залишається недостатнім, оскільки використанню матеріальних і нематеріальних форм мотивації не приділяється належної уваги.

Низький рівень заробітної плати на підприємствах харчової промисловості підриває основи відтворення потенціалу працівників, призводить до зниження рівня їх кваліфікації, що не відповідає сучасним вимогам ефективного використання робочої сили та забезпечення конкурентоспроможності, зокрема за фактором людських ресурсів. Рівень заробітної плати залишається не ув'язаним з результатами праці, не простежується стійкої тенденції перевищення темпами зростання продуктивності праці темпів зростання номінальної заробітної плати.

Персонал підприємств харчової промисловості бере безпосередню та найактивнішу участь у корпоративному співробітництві, результати якого сприяють сталому і неухильному зростанню добробуту працівників в цілому на засадах створення нової доданої вартості, а також забезпечують підвищення індивідуальних доходів широкого кола учасників, збереження людського здоров'я, зростання освітнього і професійного рівня працівників на основі підвищення суспільної продуктивності праці.

Досягнення високого рівня розвитку соціального партнерства працівників є одним з головних пріоритетів забезпечення ефективної господарської діяльності окремих підприємств, збереження гармонії соціально-трудових відносин та запобігання виникненню суспільних суперечностей і соціально-трудових конфліктів.

Стрижневою складовою процесу забезпечення ефективного співробітництва є людський фактор, соціально-економічна природа якого обумовлена специфічним характером участі людини у виробничих відносинах на підприємствах харчової промисловості.

Персонал підприємств харчової промисловості є особливим видом виробничих ресурсів, що мають окреме провідне значення в системі ресурсного забезпечення господарської діяльності. Особливості, які притаманні персоналу в системі ресурсного забезпечення функціонування та розвитку, обумовлюються сукупною дією таких головних чинників: здатністю людської праці до створення нової вартості; складним і різноманітним характером участі персоналу у продуктивній виробничій діяльності в ході співробітництва; вирішальним впливом ефективності використання трудових ресурсів на всі інші ресурси, результати корпоративного співробітництва у цілому.

Наявність цих особливостей обумовлює високий рівень складності і різноманіття зайнятості персоналу як специфічного об'єкта управлінської діяльності виробників харчової продукції. Тому розв'язання проблем формування належного трудового потенціалу, розбудови соціального партнерства має передбачати послідовне вирішення не менш складного і різноманітного комплексу багатьох виробничих, організаційних, економічних і соціальних завдань.

В процесі дослідження визначено чинники формування персоналу в системі управління підприємствами харчової промисловості, що обумовлено розвитком соціально орієнтованої економіки, за якої все більшої актуальності набувають ті норми, цінності, моральність, манери поведінки, що визначають якісний рівень управління й напрями досягнення ефективності.

Підвищення уваги до соціокультурного чинника пов'язане з переглядом норм і цінностей у контексті управління, пріоритетами чого стають законність ведення бізнесу, етичне ставлення до людини, зміцнення єдиного духу, підвищення іміджу здорового способу життя. Врахування цього фактора забезпечує створення нових норм та цінностей, морально-етичних засад, що притаманні високорозвиненим підприємствам харчової промисловості.

Оцінка вагомості складових соціокультурних та економічних факторів нами здійснена на основі анкетування працівників підприємств харчової промисловості. Аналіз анкетування показав, що в цілому соціальна складова значно впливає на формування потенціалу працівників. Отримані результати свідчать також про наявність проблем в управлінні та дають змогу стверджувати, що керівництво приділяє недостатньо уваги людському чиннику, неефективним є управління.

В умовах соціально орієнтованої економіки критеріями ефективності діяльності підприємств

харчової промисловості стають не тільки економічні показники, але й соціальний аспект взаємодії членів колективу. Тому значну увагу нами приділено структурі соціально-економічного чинника, який має здебільшого інтенсивний характер і впливає на якісний склад людського капіталу.

Соціокультурні чинники при формуванні людського капіталу можуть бути реалізовані через соціальну відповідальність членів суспільства, у тому числі здійснення підприємництва. Така відповідальність полягає в тому, щоб своєю діяльністю не загострювати соціальні суперечності, не посилювати такі неминучі негативні наслідки ринкової економіки, як зростання рівня безробіття та бідності, дискримінації у сфері зайнятості та оплати праці, забруднення навколишнього середовища.

Управління процесами формування людського капіталу має створити новий тип працівника на підприємствах харчової промисловості. З метою забезпечення максимально ефективного формування людського капіталу нами пропонується перелік вимог до працівника, наявність яких свідчить не лише про якісні властивості трудового потенціалу, а й дає можливість для розробки програми подальшого розвитку працівників, створення умов для результативного використання людського капіталу підприємств харчової промисловості в межах соціально орієнтованої економіки.

Для розрахунку рівня персоналу необхідно визначити його певні якісні та кількісні характеристики. Так, до кількісних характеристик належать кількісний та якісний склад персоналу, показники його руху, ефективності використання і праці; до якісних – рівень здоров'я, вмотивованості, професійної мобільності, компетентності, якості праці, соціальної забезпеченості працівників, розвитку об'єктів соціальної культури, доступність для персоналу економічної та соціально значущої інформації, рівень організаційної культури.

Застосування факторного моделювання дає можливість для аналізу складових людського капіталу підприємств харчової промисловості, до яких належать: спроможність до креативного мислення персоналу (складова фінансування розвитку персоналу та підвищення стимулюючої ролі мотивації щодо оновлення знань на базі доступу до всебічних інформаційних ресурсів); адаптивна спроможність персоналу; матеріальне стимулювання професійної мобільності та аналітичні здібності науковців.

Для оцінки впливу складових персоналу на розвиток підприємств харчової промисловості нами пропонується використовувати інтегральний показник, що визначається за допомогою методу таксономії. За результатами розрахунків інтегрального показника кожного з досліджуваних виробників харчової продукції виявлено недоліки, переваги й резерви їх функціонування.

Аналіз мотиваційного управління персоналом на підприємствах харчової промисловості дає підстави констатувати щодо його недосконаlostі, оскільки на обстежених підприємствах не здійснюються роботи з трудовим колективом та персоналом. Виходячи з цього, нами пропонується організаційна структура мотиваційного управління персоналом. До неї входять: заступник директора з маркетингу і розвитку персоналу, відділ аналізу, розвитку, найму та обліку персоналу, а найголовніше – заступник директора з мотивації персоналу, відділ організації виробництва та управління, відділ організації праці та заробітної платні, відділ морального стимулювання і соціального захисту, а також лабораторія соціологічних досліджень.

Загальними принципами, за якими має формуватися механізм мотиваційного управління персоналом промисловості є: ситуативність, оптимальність, вибір методів мотивації, що спираються на контрольовані чинники мікро- і макrorівня. Облік цих принципів означає, що методи дії на трудову активність працівників мають розглядатися не ізольовано, а з позиції їх відповідності ситуації.

Дослідженнями визначена необхідність застосування комплексного системного підходу до вирішення проблеми управлінського регулювання в сфері формування та розвитку персоналу підприємств харчової промисловості. Реалізація такого підходу передбачає формування окремої спеціальної системи управління розвитком персоналу, що є невід'ємною складовою загальної системи управління на підприємствах харчової промисловості.

Головною причиною докорінних змін у порядку вирішення питання ефективного управління персоналом підприємства, є реформування виробничих відносин, що має місце в Україні протягом перших років XXI століття, з метою забезпечення високопродуктивної суспільної праці, яка здатна вивести країну на рівень держав з високо розвинутою економікою.

Управління персоналом підприємства ми розуміємо як системний та планомірний організаційний вплив за допомогою узгоджених організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу й перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для вияву трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку працівників, що там працюють.

Головною метою управління персоналом підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставленої мети потребує вирішення таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідній кваліфікації; досягнення обґрунтованого

співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, появи в працівника прагнення до взаємодії та співробітництва; залучення його у господарчу діяльність підприємства, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу; забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування; узгодження виробничого й соціального завдання, а саме: балансування інтересів й інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності; підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління під час скорочення витрат на робочу силу. Структура управління персоналом може бути побудована виходячи із тлумачення його змісту і включатиме ряд складових.

Узагальнення тенденцій розвитку системи управління персоналом у світовій господарській практиці дали змогу зробити висновок про пріоритетність передачі великого обсягу функцій щодо управління виконавцями безпосереднім керівникам того чи іншого колективу.

Негативним є те, що керівники підприємств не одержують необхідної консультативної та методичної допомоги і часто виконують функції, до яких професійно не готові. Це, у свою чергу, веде до превалювання авторитарних підходів під час формування стилю і методів управління.

За останні роки усе більша кількість компаній стали використовувати у своїй практиці міжнародний досвід управління персоналом, який багато в чому збагачується національною специфікою. Цьому сприяє також той факт, що більшість підприємств активно займаються узагальненням і удосконаленням методології й практики управління персоналом.

Важливою, у цьому зв'язку, є структуризація функціонального розподілу праці. Загальним і головним завданням системи управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям підприємства.

Вітчизняна практика робить на даний час енергійні кроки щодо становлення ефективної системи управління персоналом з поступовим включенням даної системи в загальний світовий процес. Організаційна структура системи управління персоналом є сукупністю взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом разом із посадовцями. Підрозділи виконують роль носіїв функцій управління персоналом, вони можуть розглядатися, в широкому змісті, як служба управління персоналом.

Конкретне місце і роль служби управління персоналом в загальній системі управління діяльністю підприємства визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом, а також організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус має бути підтвердженим набором повноважень та відповідальністю [4].

Обсяг та ієрархічний ранг підрозділів багато в чому визначаються позицією першого керівника підприємства щодо кадрової служби. Організаційна структура також формується в міру організаційного розвитку управління та нагромадження фінансового, кадрового й інтелектуального потенціалу. Авторитет кожної служби залежить не тільки від її повноважень, але й від рівня спеціальних знань працівників, корисності служби щодо ступеню її впливу на кінцеві результати.

Оскільки мотивація праці є функціональною підсистемою системи управління персоналом, що відповідає за індивідуальну зацікавленість кожного учасника виробничого процесу у кінцевому результаті, та враховуючи пріоритетність матеріальних стимулів нами доведено, що саме системний підхід до організації оплати праці персоналу здатен суттєво змінити показники ефективності результатів господарчої діяльності підприємства, тобто саме організація оплати праці персоналу має вплив на систему управління виробництвом складовою якою є система управління персоналом.

Заробітна плата за правильно організації забезпечує прямий і безпосередній зв'язок доходів з кількістю і якістю вкладеної праці. Саме за допомогою заробітної плати оцінюється кваліфікація працівників, складність виконуваних ними робіт, обсяг і якість зроблених матеріальних благ або виконаних послуг.

Праця керівників, фахівців і службовців оцінюється опосередковано, виходячи з результатів роботи підприємств або виробничих підрозділів. За допомогою заробітної плати оцінюються результати не тільки індивідуальної, але й колективної праці: бригад, підрядних колективів та персоналу підприємств у цілому.

Заробітна плата є найбільш мобільною і гнучкою формою у загальній системі управління персоналом. Вона виконує три основні та ряд менш значних функцій щодо організації управління персоналом. Основні функції заробітної плати складають: стимулювання високопродуктивної праці, відтворювальну та соціальну функцію. При послабленні однієї з них – слабшає дія інших. Отже, визначення їх взаємозв'язку і пропорційності є важливою умовою матеріального заохочення до високопродуктивної праці.

Широко розповсюдженим засобом впливу на працівників та на трудові відносини, що складаються в системі управління персоналом, є мотивація праці, що саме включає системи винагороди, матеріального

і морального заохочення, але, крім того, це поняття містить: збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи; розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри; поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві завдяки заміні стилю керівництва, умов наймання та умов праці, заохочення індивідуальної і групової ініціативи, творчості й саморозвитку; активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі, якщо останній передбачено формою власності.

Мотивація дозволяє вирішити такі завдання, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці і забезпечення систематичного росту кваліфікації кожного виконавця. У створенні сприятливого іміджу підприємства для залучення найбільш якісної робочої сили велика роль віддається оплаті праці, але не слід недооцінювати й складові соціальної політики, що виявляються у гнучкій системі послуг і пільг соціального характеру, наданих працівникам понад обов'язкові, передбачені законодавством у порядку соціального захисту.

Підприємство ми розглядаємо як систему різних елементів, такі як колектив працівників, будинки, спорудження, машини, механізми, які знаходяться під впливом сукупного фактора, що поєднує всі ці елементи в єдину систему. Таким фактором є виробничий процес, під яким розуміється основна господарська діяльність.

Управління покликане забезпечувати цілеспрямоване сукупне функціонування окремих елементів, що входять до складу аналізованої економічної одиниці, відповідно до завдань на виконання обсягів робіт за необхідної економічності й очікуваних соціальних результатах.

Управління на підприємстві здійснюється практично у всіх сферах діяльності. Це науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, досвідчене і постійне серійне виробництво, маркетинг, планова і фінансова діяльність, техніка і технологія, робота з персоналом.

Кожен такий аспект дає визначену картину якоїсь однієї сторони діяльності, і лише в сукупності вони являють собою більш-менш повну характеристику підприємства. Кожна із зазначених підсистем має своє цільове навантаження і не перебивається іншою. Вони тісно пов'язані між собою і взаємно доповнюють одна одну.

Однією з таких складових доцільно розглядати управління персоналом, за своїм значенням воно займає одне з головних місць у загальній схемі управління виробництвом. Реальний ефект від управління персоналом може бути досягнутий лише тоді, коли всі його елементи будуть базуватися на об'єктивному підґрунті та відповідати потребам виробничої системи. Такий підхід потребує чіткості теоретичних і методичних побудов у цій сфері.

Питання раціонального використання персоналу ще не знайшли свого місця в системі управління підприємством. Дотепер уся система обліку і звітності на підприємствах поставлена таким чином, що здійснюється найсуворіший контроль за використанням матеріальних ресурсів, але не праці персоналу.

Зміна професійно-кваліфікаційного складу працюючих під впливом науково-технічного прогресу відбувається під впливом зміни технічної бази, це породжує принципову помилку: як головний показник приймається зміна технічної бази. За такого підходу не враховується удосконалення головної виробничої сили – персоналу підприємства. Цей показник приймається в розрахунках як постійна величина, в кращому випадку передбачається, що вона постійно відповідає змінам виробництва.

За результатами аналізу практики господарювання ряду підприємств було зроблено висновок про значний вплив діючої системи матеріального заохочення на ефективність управління персоналом. Недоліками традиційних систем оплати праці є знеособлювання і неухважність до індивіда.

Основна проблема традиційної системи оплати праці полягає в тому, що система коефіцієнтів складності виконуваної роботи, заснована на точному визначенні службових обов'язків, спонукає людей робити тільки те, що їм пропонується. А це не дає можливості компанії бути гнучкою й орієнтованою на потреби клієнта, адже, для забезпечення гнучкості, крім усього іншого, працівники у будь-який момент мають бути готові реагувати на навколишнє середовище, що змінюється, і на запити споживачів, що також змінюються. Більшість же людей уникають брати на себе відповідальність.

Проведення заходів щодо удосконалення порядку формування основної заробітної плати працівників дозволило зробити висновок про можливість досягти зацікавленості кожного окремого виконавця в кінцевих результатах діяльності підприємства в цілому.

Впровадження нової системи обліку трудової участі й формування індивідуального основного заробітку виходячи з особистісних характеристик і персональних трудових навичок кожного працівника дозволить уникнути вирівнювання в оплаті праці незалежно від займаної посади і характеру виконуваної роботи, що дозволить значно підвищити мотиваційний ефект системи матеріального стимулювання на підприємстві.

Щодо практики формування системи матеріального стимулювання нами пропонується принципово новий порядок підходу до організації заробітної плати як спеціалістів і службовців, так і виробничих працівників. Єдність підходу обумовлена історично сформованим порядком формування заробітної

плати на основі використання підрядної та погодинної форм оплати праці робітників усіх спеціальностей.

Практична реалізація заходу щодо удосконалення положення про оплату праці персоналу, що діє на більшості підприємств дозволить раціонально використовувати кошти, що залишаються в розпорядженні підприємства і працівників, та направляються на преміювання праці, за рахунок системного підходу до встановлення показників преміювання для кожного підрозділу відповідно до специфіки виконуваних ним виробничих функцій з одного боку, і дотримання нормативних вимог до визначення розміру преміальних виплат з іншого боку. Наслідком упровадження даного заходу очікується не тільки значне підвищення мотиваційного ефекту, але і значна економія коштів на оплату праці персоналу.

**Висновки.** 1. Управління персоналом є багатограним і винятково складним процесом, який повинен мати завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямів в управління й удосконалення існуючих форм, методів роботи. Цей процес має свої специфічні властивості та ґрунтується на принципах системного підходу.

2. Необхідною передумовою формування та реалізації стратегії управління персоналом на підприємствах харчової промисловості є удосконалення існуючої організаційної структури управління персоналом. Створення нових підрозділів на підприємствах харчової промисловості дозволить розширити коло функцій служби управління персоналом і від власне кадрових питань перейти до розробки стратегії управління персоналом, системи мотивування та стимулювання, дослідження ринку праці та ринку освітніх послуг, формування конкурентоспроможних працівників тощо.

3. Стратегічним фактором успішної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринкових відносин є підвищення освітньо-професійного рівня працівників. Інвестиції в підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівнів працівників є важливим фактором конкурентного успіху виробників, а недоінвестування має руйнівні наслідки для інтелектуального капіталу.

#### Список використаної літератури:

1. Кадровая политика предприятия: теория и практика / Л.В. Батченко, А.В. Белоусов, В.В. Назаренко, Г.П. Стрюковский // Менеджер: Вісник ДонДАУ.– 1999. – № 2 (4). – С. 54–66.
2. Бессмертная В.В. Формирование стратегии управления персоналом предприятия / В.В. Бессмертная // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2007. – № 1 (107). – С. 54–59.
3. Криворотько І.О. Планування ділової кар'єри персоналу/ І.О. Криворотько // Формування ринкових механізмів господарювання : міжнар. наук.-практ. конф., 2007 р. : тези доп. – Запоріжжя, 2007. – Т. 1. – С. 32–33.
4. Булеев И.П. Методические подходы к стратегическому планированию управления персоналом / И.П. Булеев, В.В. Синельник // Прометей : регіон. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ; ІЕПД НАН України. – 2006. – Вип. 3 (21). – С. 177–180.

БСЛІК Вадим Данилович – кандидат економічних наук Республіканського вищого навчального закладу «Кримський гуманітарний університет».

Наукові інтереси:

– управління персоналом.

Тел.: (095)579–52–77.

E-mail: qwer20003@rambler.ru.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2014