

якості діє цільова настанова - прагнення до 0 дефектів, до 0 непродуктивних витрат, до постачань точно в термін. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін - "постійне поліпшення якості" (quality improvement).

**Висновки.** Отже, якість - комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та ін. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції.

Управління якістю продукції є, по суті, наскрізним аспектом системи управління підприємством - аналогічним таким, як час, витрати, управління персоналом. Саме це положення знаходиться в

основі базових принципів створення сучасних систем менеджменту якості.

Сучасне управління якістю продукції повинне прямо орієнтуватися на характер потреб, їхню структуру і динаміку; ємність і кон'юнктуру ринку; стимули, обумовлені економічною і технічною конкуренцією, характерні для ринкових відносин.

Сучасне управління якістю на підприємстві, незалежно від форми власності і масштабу виробничої діяльності, повинне оптимально сполучати дії, методи і засоби, що забезпечують, з одного боку, виготовлення продукції, що задовольняє поточні запити і потреби ринку, а з іншого боку - розробку нової продукції, здатної задовольняти майбутні запити і потреби ринку.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Багаутдинова Н.К. Формирование системы менеджмента качества / Н.К. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №1. – С. 17 - 21.
2. Ребрин Ю.И. Управление качеством / Ю.И. Ребрин. – Т.: Изд-во ТРТУ, 2004. – С. 133-142.
3. Ольдерогге Н. Менеджмент четвертого поколения: современная концепция менеджмента / Н. Ольдерогге // Менеджмент. – 2008. - №11-12. – С. 62-65.



УДК 005.95-027.236

ХАРКІВСЬКИЙ Д.Ф., д-р. екон. наук, професор, ТИМЧЕНКО Є.О., студ.  
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

У даній статті розглядається питання результативності процесу управління персоналом переробних підприємств Одеського регіону та визначення перспективних напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності на підприємствах.

**Ключові слова:** управління, персонал, ефективність.

A question of the personnel management process effectiveness in the Odessa region food industry enterprises is considered in this article. Some directions of the increase management activity efficiency are also offered here.

**Key words:** management, personnel, efficiency.

**Вступ.** У процесі трансформаційних змін вітчизняної економіки багато підприємницьких структур опинились у критичному стані через недосконалу систему управлінських, організаційних, економічних та фінансово-кредитних механізмів господарювання, які потребують відповідних змін з метою забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів. Проте на будь-якому етапі розвитку економічних відносин їх результативність опосередковується існуючою системою управління персоналом, тобто «людським фактором». Це, відповідно, обумовлює необхідність проведення подальших наукових розробок в напрямку забезпечення сталого та ефективного механізму управління персоналом вітчизняних підприємств.

Проблемі підвищення ефективності управління персоналом підприємств приділяється значна увага вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них можна виділити: Виноградського М.Д., Кібанова А.Я., Крушельницьку О.В., Хміля Ф.І., Щокіна П.В. та ін.

**Постановка завдання.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамікою зростання суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в сучасних організаціях. Підприємство повинно сформувати таку систему управління, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться управ-

лінню персоналом організації як найбільш активній складовій ресурсного потенціалу, від ефективності використання якої залежать результати функціонування фірми в цілому.

Мета даної статті полягає в дослідженні результативності процесу управління персоналом переробних підприємств Одеського регіону та визначенні перспективних напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності на підприємствах.

**Результати.** Наукові дослідження, проведені відносно теоретичних та практичних аспектів управління персоналом підприємства, дозволили визначити, що «управління» - це всеосяжне поняття, яке включає дії всіх осіб, що ухвалюють рішення, в які входять процеси планування, оцінки, реалізації проекту і контролю. Дослідження різних наукових шкіл та методологічних підходів до теорії управління персоналом показали, що теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла в кінці минулого століття і з тих пір зазнала значних змін. Поняття «наукове управління» вперше запропонував не Фредерік У. Тейлор, який по праву вважається родоначальником теорії управління, а представник американських фрахтових компаній - Луїс Брандейс в 1910 р. Згодом і сам Тейлор широко користувався цим поняттям.

Питанням управління персоналом (менеджменту персоналу) в економічно розвинених країнах, а останнім часом і в Україні, присвячена значна кількість монографій, наукових статей та навчальних посібників. Основні підходи до управління персоналом висвітлені в працях Котлера Ф., Девіса Ф., Завадського Й.С., Крушельницької О.В., Лукянихіна В.О., Мескона М., Мурашко М.І., Щьокіна Г.В. та ін. Концепції цих авторів базуються, як правило, на тому, що персонал є одним з найважливіших економічних ресурсів організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і розвитку. Як справедливо зазначає В. Близнюк, «усі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: «...люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними».

Результатом ускладнення і збагачення діяльності по управлінню персоналом і її вивчення з'явилися різноманітні трактування сутності та змісту управління персоналом в сучасній літературі. Серед всіх визначень сутності управління персоналом можна виділити певні методичні підходи:

1) мотиваційна теорія управління персоналом організації. Її засновником можна вважати Н. Маусова, за визначенням якого управління персоналом - це «безперервний процес, направлений на цільову зміну мотивації людей, щоб добитися від них максимальної віддачі, а, отже, високих кінцевих результатів». У цьому і подібних до нього визначеннях виділена найважливіша, стрижньова функція управління персоналом. Проте вони відображають лише частину управлінської діяльності, залишаючи в тіні множини інших її функцій. Аналогічної точки

зору додержуються Грачева М.В, Маслова Е.В, А. Маслоу, И. Макмиллан та інші вчені [3].

2) Дескриптивна (описова) концепція управління персоналом. Представником даної концепції є І.Н. Герчикова, яка визначає процес «управління персоналом» як самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; рішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу». У даному визначенні розкриваються мета і низка найважливіших функцій управління персоналом. Його важливою гідністю є конкретність в розкритті змісту діяльності по управлінню кадрами. Проте, на нашу думку, це визначення має, щонайменше, два недоліки:

- по-перше, воно слабо відображає суть і специфіку управління персоналом;
- по-друге, перераховує далеко не всі його найважливіші функції.

3) Телеологічний методичний підхід визначення сутності категорії «управління персоналом» (з погляду мети, завдань процесу управління). Досить розповсюджена сучасна концепція управління персоналом організації, прихильниками якої є А.Я. Кібанов, Д.К. Захаров та ін. Базовими положеннями даної концептуальної теорії є твердження відносно того, що управління персоналом - це комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів щодо кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства, що забезпечують відповідність (організації). Телеологічні поняття, не претендуючи на змістовну повноту, разом з тим відзначають найважливішу якість управління персоналом в системі підприємства - його функціональну спрямованість [2].

4) Дескриптивно-телеологічні поняття. Автори даного методичного підходу намагаються поєднати характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням його найважливіших функцій. За дослідженнями Р. Марра і В. Вебера «економіка персоналу (або управління персоналом) - є сферою діяльності, характерної для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації управління персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу» [4].

Проаналізувавши методологічні погляди різних вчених, можна зробити висновок, що управління персоналом - це діяльність з забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації і якості, розробка ефективної системи їх мотивації і використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі.

Специфіка управлінської праці зумовлює об'єктивну необхідність розробки системи показників, які свідчать про результативність процесу

управління персоналом на підприємстві. В економічній літературі зустрічається багато показників, які дозволяють виміряти рівень економічної ефективності використання трудових ресурсів (персоналу підприємства). Проте, складність та багатогранність процесу управління враховує не тільки економічну сторону управлінського процесу, а й сукупність факторів соціального, мотиваційного, психологічного впливу, які також справляють істотний вплив на результативність управління людськими ресурсами в рамках окремого господарюючого суб'єкту.

З метою дослідження результативності та ефективності процесу управління персоналом в конкретних суб'єктах господарської діяльності в якості суб'єкта дослідження було обрано підприємства харчової промисловості Одеської області. Як показали проведені дослідження, в Одеській області

одержали розповсюдження переробні підприємства харчової переробної промисловості різного виробничого напрямку. В м. Одеса та області нараховується близько 388 переробних підприємства харчового профілю. В процесі проведення більш детального аналізу підприємств переробної промисловості Одеського регіону в якості базового суб'єкта дослідження було обрано приватне підприємство «Гармаш», яке розташоване в Комінтернівському районі. Виробничий напрямок підприємства – виробництво ковбасних виробів та інших видів продукції.

Для визначення ефективності процесу управління персоналом даної організаційної структури було проаналізовано систему економічних показників, наведених в таблиці 1.

Таблиця 1

**Результативність процесу управління персоналу в ПП «Гармаш» Одеської області**

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2008 р. в % до 2006 р.
Середньорічна кількість персоналу, всього, осіб	308	146	228	74,0
Кількість працівників управління, чол.	8	18	18	100,0
Питома вага працівників управління в загальній кількості персоналу, %	5,84	12,33	7,89	X
Адміністративні витрати, тис. грн.	14,9	15,2	17,9	120,1
Чистий грошовий дохід, тис. грн.	7026,0	9105,1	23438,7	в 3,3 рази
Валовий прибуток, тис. грн.	4,7	-7,2	281,3	в 59,8 раз
Чистий прибуток, тис. грн.	-0,2	0	0	x
Одержано в розрахунку на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.				
- чистого грошового доходу	390,3	505,8	1302,2	в 3,3 рази
- валового прибутку	0,26	-0,4	15,6	в 60,0 раз
- чистого прибутку	-0,01	0	0	x
Окупність адміністративних витрат за валовим прибутком, грн.	0,31	-0,47	15,7	в 50,0 раз
Середньомісячна оплата праці 1 працівника управління, грн.	1513,9	1032,9	2242,1	в 1,48 раз
Коефіцієнт обороту кадрів за кількістю прийнятих	0,65	0,42	0,58	89,2
Коефіцієнт плинності, %	0,44	0,16	0,25	x
Рівень рентабельності, %	-0,003	0	0	x

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про досить низький рівень економічності та ефективності роботи персоналу управління в ПП «Гармаш». Абсолютне збільшення розміру грошового доходу за три останні роки не супроводжувалось збільшенням відносних показників результативності процесу управління. Значною проблемою підприємства є надмірні необґрунтовані витрати на виробництво і реалізацію продукції. Це, в свою чергу, свідчить про використання економічно необґрунтованих нормативів витрат сировини та неефективний процес контролю за розміром витрат. Низькою результативністю характеризується також робота персоналу відділу матеріально-технічного постачання та збуту продукції. Низька економічна

ефективність діяльності ПП «Гармаш» не дає змоги забезпечити сприятливі умови праці персоналу, у зв'язку з чим спостерігається досить висока плинність кадрів. Результативність управлінського процесу характеризується одним інтегральним показником – рівнем рентабельності діяльності підприємства. Потужний ресурсний і виробничий потенціал ПП «Гармаш» був використаний недостатньо ефективно, внаслідок чого розмір чистого прибутку та рентабельність діяльності приватного підприємства дорівнювали нульовому значенню.

Дослідження, проведені на базі ПП «Гармаш» та ряду інших приватних підприємств харчової промисловості Одеської області дозволили виявити

основні проблемні аспекти, які знижують результативність процесу управління персоналом та діяльності підприємств в цілому:

- відсутність обґрунтованої кадрової політики щодо формування кадрового потенціалу та якісної оцінки працівників підприємств;
- неефективний механізм стимулювання праці як персоналу управління, так і інших категорій працівників;
- відсутність дієвого контролю за роботою персоналу, рівнем витрат, рівнем якості продукції;
- в досліджуваних підприємствах майже не забезпечений соціальний захист працівників;
- низький рівень інноваційного розвитку та використання прогресивних форм організації й оплати праці.

**Висновки.** Проведені дослідження показали, що не всі підприємства харчової промисловості Одеської області приділяють значну увагу оцінці результативності процесу управління кадрами. В результаті в галузі відбувається постійне коливання ефективності управління персоналом та діяльності підприємств в цілому, що підтверджує актуальність даної теми та вимагає розробки та реалізації комплексу заходів управлінського, організаційного, економічного та соціального характеру, спрямованих на покращення кінцевих результативних показників управлінського процесу.

Виявлені проблемні аспекти системи управління персоналом сучасних організацій та підприємств харчової переробної промисловості Одеської

області дозволили визначити певні напрямки удосконалення існуючої практики менеджменту на підприємствах:

- активізація роботи з кадрового планування, що дозволить чітко визначити орієнтири кількісного, якісного та професійного складу працівників;
- запровадження системи оцінки якісних характеристик персоналу організації, що дозволить укомплектувати організацію персоналом необхідної кваліфікації та підвищити якість виконуваних робіт;
- удосконалення ефективної системи стимулювання персоналу. Це дасть можливість визначити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників;
- підвищення рівня організаційної культури на підприємствах. Традиції, норми, правила, цінності організації, які сприймаються персоналом організації, стають потужним стимулом для формування ефективної системи управління та якісного складу працівників організації;
- керівництву підприємств слід більш детальну увагу приділяти плануванню кар'єри працівників. Можливість кар'єрного просування є одним з найбільш потужних та ефективних стимулів персоналу до якісного виконання робіт та своїх посадових обов'язків.

Реалізація таких заходів, як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, сприятиме підвищенню результативності процесу управління персоналом та організацією в цілому.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Герчикова И.Н. «Менеджмент» / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 480 с.
2. Кибанов А.Я. «Формирование системы управления персоналом на предприятии» / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело, 1999. – 376 с.
3. Маусов Н.К. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н.К. Маусов // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №6. – 106 с.
4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р.Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело, 1999. – 515 с.



УДК: 005.932:[338.439.01:664.7]

**ШЕВЧЕНКО З.І., канд. екон. наук, доцент, СЕДКОВА І.О., аспірант**  
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

## ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Розроблені положення підвищення організаційної стійкості функціонування підприємств в ході виконання стратегічних планів. З'ясовано, що зусилля в області стійкого функціонування зернопереробних підприємств повинно бути спрямоване на вирішення завдань: створення мотивації персоналу для управління ресурсним потенціалом підприємства; виявлення проблемних зон в стратегічному управлінні; вдосконалення організаційних структур управління; вдосконалення технологічного процесу.