

**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті проаналізовано ефективність системи управління персоналом підприємств харчової промисловості. Виявлено динаміку зміни питомої ваги витрат на забезпечення ефективного функціонування апарату управління досліджуваних підприємств. В результаті анкетування працівників та керівництва підприємств харчової промисловості встановлено взаємозалежність між проведенням підготовки, перепідготовки персоналу на цих підприємствах та основними очікуваннями працівників від злагодженої системи підвищення їх кваліфікації, удосконалення професійної майстерності.

Ключові слова: система управління персоналом; підприємства харчової промисловості; ефективне функціонування апарату управління; підготовка та перепідготовка персоналу; підвищення кваліфікації працівників.

*Продан И.О. Анализ эффективности системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности*

В статье проанализирована эффективность системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности. Выявлена динамика изменения удельного веса затрат на обеспечение эффективного функционирования аппарата управления исследуемых предприятий. В результате анкетирования работников и руководства предприятий пищевой промышленности установлено взаимозависимость между проведением подготовки, переподготовки персонала на этих предприятиях и основными ожиданиями работников от слаженной системы повышения их квалификации, совершенствования профессионального мастерства.

Ключевые слова: система управления персоналом; предприятия пищевой промышленности; эффективное функционирование аппарата управления; подготовка и переподготовка персонала; повышения квалификации работников.

*Prodan I.O. The analysis of the human resource management effectiveness in food industry*

The paper analyzes the effectiveness of the personnel management system of the food industry. The dynamics of change in the proportion of the cost to ensure the effective functioning of the management of the tested enterprises is revealed. As a result of the survey of workers and managers of the food industry enterprises it was established the relationship between training, retraining of staff at these facilities and the basic expectations of workers regarding coordinated system of improvement of their qualification, enhancement of workmanship.

Key words: personnel management system; the food industry enterprise; the effective functioning of the management; training and retraining of personnel; training of employees.

Сучасні економічні тенденції створюють нові чинники впливу на досягнення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх інноваційного розвитку та ефективної системи управління персоналом із врахуванням особливостей різних галузей. Набуває важливості дослідження та вирішення поставленої проблеми на підприємствах галузей харчової промисловості та зокрема м'ясопереробної, враховуючи особливості її функціонування, а саме, важливість та необхідність технологічних, технічних, соціально-трудових, організаційних, економічних змін, низький рівень конкурентоспроможності та складний фінансовий стан. Крім того, найважливішим ресурсом у діяльності підприємств є людський капітал у прояві персоналу, який забезпечує стабільний стан на ринку, а його детальне дослідження дозволяє розкрити додаткові

джерела підвищення ефективності діяльності підприємств.

Пошуком розв'язання вищезгаданих проблем даного питання займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Певні напрацювання та підходи щодо визначення ефективності системи управління персоналом підприємств запропоновано такими зарубіжними науковцями як: П. Друкер [1], І. Нонака [2], В. Горфінкель [3], А. Єгошин [4], Г. Шекшня [5] та ін. Цим питанням присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як В. Брич [6], Г. Захарчин [7], А. Колот [8], О. Грішнова [8], Д. Богиня [9], М. Семикіна [10] та ін.

Слід зауважити, що П. Друкер концептуалізував процеси застосування інтелектуальної технології та довів, що визначальним фактором продуктивності праці у масовому виробництві виступають знання персоналу, які одночасно є і засобом, і резуль-

татом праці та акумулюються працівниками підприємства. Відтак, основний напрям розвитку праці та об'єкт інвестицій – інтелектуалізація праці, як системне та організоване застосування знань у виробничому процесі.

У свою чергу, професор Г. М. Захарчин стверджує, що сучасна концепція управління персоналом повинна ґрунтуватися на соціокультурній реальності, яка ознаменувала початок ХХІ століття і характеризується: потребою в новій світоглядній орієнтації та самоактуалізації особистості, новими можливостями для гармонійних відносин не тільки між персоналом організації, але й між діловими партнерами, суттєвими змінами в ієрархії цінностей, новими ментальними установками [7, с. 9].

Проте, незважаючи на наявні теоретичні дослідження різних аспектів процесу інноваційного управління персоналом, потребує комплексного дослідження формування організації інноваційного типу в сучасній економіці, що характеризується високою динамічністю. Актуальність і недостатня вивченість проблеми зумовили спрямованість даної статті.

Мета статті полягає в аналізі ефективності системи управління персоналом підприємств харчової промисловості, а також дослідженні

очікувань працівників цих підприємств від злагодженої системи підвищення їх кваліфікації, удосконалення професійної майстерності.

Для вимірювання загального рівня ефективності процесу управління персоналом можна скористатися класичною формулою ефективності, адаптувавши її до завдань нашого дослідження. В загальному вигляді ефективність вимірюється як відношення отриманого ефекту до витрат. У нашому випадку результати (ефекти) від управління персоналом у грошовому розмірі виміряти досить важко та практично не можливо виокремити їх з числа інших результатів діяльності підприємства. Однак, на нашу думку, приріст прибутку забезпечується, в першу чергу, за рахунок якісного покращення персоналу, оскільки останній є найважливішим та найціннішим ресурсом. Зважаючи на це, основним кінцевим ефектом управління працівниками будемо вважати прибуток підприємства. Щодо витрат, то до них належать витрати на утримання персоналу (основна та додаткова заробітна плата), витрати на адаптацію працівників, на мотивацію персоналу, професійний розвиток, оцінювання та атестацію, на планування трудової кар'єри та забезпечення сприятливого трудового клімату і формування корпоративної культури.

$$E_{yn} = \frac{Pr}{Vu + Va + Vm + Vpr + Vo + Vnk + Vkk} \quad (1)$$

Де  $E_{yn}$  – ефективність управління персоналом підприємства;  $Pr$  – прибуток підприємства, гр.од.,  $Vu$  – витрати на утримання працівників (основна заробітна плата та додаткові витрати), гр.од.,  $Va$  – витрати на адаптацію працівників, гр.од.,  $Vm$  – витрати на мотивацію праці, гр.од.,  $Vpr$  – витрати на професійний розвиток (реалізацію заходів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників), гр.од.,  $Vo$  – витрати на оцінювання та атестацію персоналу, гр.од.,  $Vnk$  – витрати на планування трудової кар'єри, гр.од.,  $Vkk$  – витрати на формування корпоративної культури, гр.од.

Слід зазначити той факт, що на досліджуваних підприємствах харчової промисловості Тернопільської області з числа наведених витрат спостерігаються тільки витрати на основну та додаткову заробітну плату. Відтак, нами досліджено 9 підприємств м'ясопереробної галузі харчової промисловості Тернопільської області, зокре-

ма ЗАТ "Агропродукт", ТОВ "Заготзбут", ПП "Масар-агро", ТОВ "Заготсервіс", ТОВ "Білий берег", ПП «М'ясник», ТОВ "Скалат-м'ясо", СУП ТОВ "М'ясовіта", ТОВ "Зірка". Виходячи із бухгалтерської звітності вищезгаданих підприємств за 2008-2012рр., розраховано ефективність управління персоналом підприємства за вищенаведеною формулою 1 (табл. 1).

Так, аналізуючи дані табл. 1, доцільно звернути увагу на те, що від'ємне значення по ЗАТ „Агропродукт” у 2009-2010 рр., ТОВ „Заготзбут” у 2008р., ТОВ „Заготсервіс” у 2011-2012 рр., ТОВ „Скалат-м'ясо” у 2008-2010 рр. ТОВ „М'ясовіта” у 2010-2012 рр. свідчить про понесений збиток діяльності у відповідному році. Чим більше значення показника, тим ефективніше здійснювалося управління персоналом на підприємствах, а саме у 2011р. – ЗАТ „Агропродукт”, у 2011-2012р. – ТОВ „Заготзбут” і у 2008-2009рр. – ТОВ „М'ясовіта”.

Аналіз ефективності управління персоналом підприємств харчової промисловості Тернопільської області за 2008-2012 рр.

Роки	ЗАТ „Агро-продукт”	ТОВ „Загот-збут”	ПП „Масар-агро”	ТОВ „Загот-сервіс”	ТОВ „Білий берег”	ПП „М’яс-ник”	ТОВ „Скалат-м’ясо”	ТОВ „М’ясо-віта”	ТОВ „Зірка”
2008	46,30	-125,05	47,47	173,51	103,81	1,38	-444,14	450,20	12,68
2009	-975,00	73,56	171,52	166,62	2,67	8,13	-235,40	428,21	21,25
2010	-262,16	79,84	276,79	130,66	15,16	395,56	-64,42	-405,70	2,11
2011	922,30	483,46	281,85	-103,78	5,59	103,21	59,62	-417,72	278,1
2012	505,13	371,87	62,52	-124,15	91,33	94,31	49,10	-147,57	8,17

Джерело: [розроблено автором на основі [11]]

Виходячи з вищенаведених даних, не можна робити поспішних висновків про ефективність системи управління персоналом, адже персонал підприємства носить екстенсивний характер. Коли він розглядається крізь призму його, як об’єкта апарату управління, то можна говорити і про деяку інтенсивність показника. Таким чином, результативність роботи підприємства залежить не тільки від робітників, а й від управлінського персоналу, який керує процесами виробництва та його обслуговуванням, управляє підприємством, а

тому від правильності прийнятих ними рішень залежить ефективність діяльності підприємства.

З іншої сторони, повинні здійснюватися матеріальні стимули працівників апарату управління як в грошовій, так і не грошовій формах, та забезпечуватися відповідні умови для реалізації нових ідей. Для прикладу, проаналізуємо обсяги витрат на утримання апарату управління на досліджуваних підприємствах (рис.1).

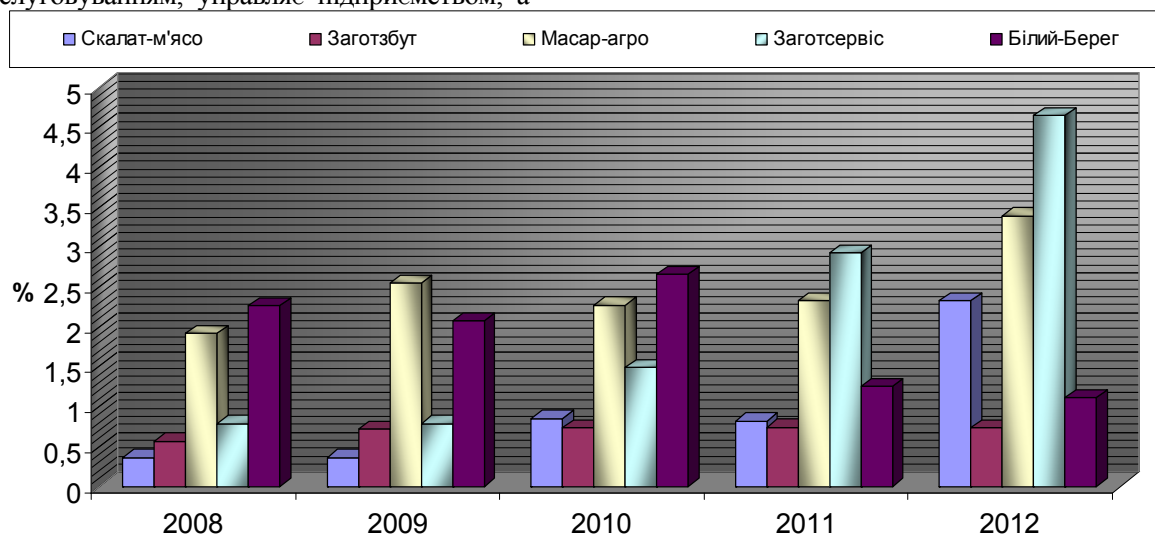


Рис. 1. Динаміка зміни питомої ваги витрат на апарат управління за 2008-2012рр.

Джерело: [розроблено автором на основі [11]]

З рис.1 можна зробити висновок, що ТОВ „Заготзбут” здійснювало політику щодо збільшення витрат для забезпечення функціонування апарату управління. Це свідчить про свідому потребу підприємства у прийнятті ефективних рішень та подальшому підвищенні ефективності системи управління персоналом.

Проте із показників видно, що відповідний ріст не був стрімким і становив у 2009р. – 455тис. грн., у 2010р. – 468тис. грн., у 2011р. – 504тис. грн., у 2012р. – 516тис. грн.. Дотримуючись тактики обережного фінансування підприємство поступово рухається до своєї мети, але при середньорічному рівні інфляції за період вибірки на рівні 105,5% (дані з

вільної таблиці індексів інфляції за 2000-2012 рік) ця тенденція виглядає менш привабливою, хоча і позитивною.

Аналогічна динаміка спостерігається по П/П „Масар-агро”. Рівень відповідних витрат зріс у 2009р. – на 45тис. грн., у 2010р. – на 47тис. грн., у 2011р. – на 158тис. грн., у 2012р. – на 144тис. грн., однак у відсотковому вираженні скоротився у 2009р. – на 0,28%. Це, в свою чергу, свідчить про пріоритетність підприємства у збільшенні фонду заробітної плати персоналу за рахунок збільшення штату або номінального показника заробітної плати.

Розглядаючи ТОВ „Заготсервіс”, можемо зробити висновок про те, що питома вага витрат на забезпечення апарату управління підприємства у відносних показниках показала позитивну динаміку і становила у 2009р. – 0,79%, у 2010р. – 1,49%, у 2011р. – 2,93%, у 2012р. – 4,65%. Хоча в абсолютному значенні витрати скорочувалися у 2011-2012рр., що зумовлено зменшенням загальних витрат підприємства. Це свідчить про аналогічну політику, як і в ТОВ «Заготзбут».

Чисельність апарату управління по ТОВ „Білий берег” була незначною, хоча з кожним роком збільшувалась на 5-7ос., у свою чергу витрати на їх утримання також зростали, тільки у 2011р. скоротилися на 48,7 тис. грн. Відсоткові показники питомої ваги цього підприємства показують негативну тенденцію, що свідчить про недостатність фінансування апарату управління, що у свою чергу негативно проявляється у довгостроковій перспективі.

Рівень витрат на утримання працівників апарату управління та їх питома вага на ТОВ „Скалат-м'ясо” у 2008 р. становили 145 тис. грн. або 0,36%, у 2009р. – 138,4тис. грн. або 0,36%, у 2010р. – 195,6тис. грн. або 0,85%, у 2011р. – 208тис. грн. або 0,82%, у 2012р. – 332тис. грн. або 2,33%. Із показників чітко видно позитивний характер зростання показника питомої ваги. Хоча при загальному збільшенні витрат на утримання персоналу майже у 3 рази (з 145 до 332тис. грн) - відносний показник виглядає не достатньо привабливо, і в дійсності відображає позитивний тренд вкладання грошей як у персонал загалом, так і у апарат управління зокрема.

Доцільно констатувати, що по досліджуваних підприємствах відбувається незначне збільшення кількості працівників апарату управління, відповідно коливаються витрати на їх утримання, однак в основному в сторону збільшення, що підвищує загальні

витрати підприємства та скорочує можливий прибуток.

На сьогодні, значну увагу підприємства харчової промисловості повинні приділяти підвищенню рівня кваліфікації працівників. Адже кадровий потенціал сучасного підприємства є важливим стратегічним фактором забезпечення ефективності його діяльності. Відтак, інноваційні засади розвитку висувають нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, до їх знань, вмінь, навичок. Потрібні фахівці нових професій, нові підходи до розв'язання сучасних завдань, нові організаційні форми діяльності працівників.

Система управління персоналом повинна функціонувати в напрямі навчання та підвищення кваліфікації персоналу, повної залученості працівників, індивідуальної зацікавленості у високій ефективності праці, потужної системи інформаційного забезпечення та пошуку нововведень. Тим самим, вона повинна працювати на ідею постійного удосконалення корпоративного рівня знань.

Тому, доцільно проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку різних форм навчання, підвищення кваліфікації, удосконалення професійної майстерності, що проводяться для працівників підприємств даної галузі. В контексті цього слід з'ясувати наскільки ефективними та дієвими виявились програми підвищення кваліфікації (якщо такі на підприємствах періодично проводились). В результаті анкетування працівників та керівництва підприємств харчової промисловості нам вдалось встановити динаміку проведення підготовки, перепідготовки персоналу на підприємствах харчової промисловості (рис. 2).

Наведений рис. 2. дає можливість акцентувати увагу на тому, що на ЗАТ „Агропродукт”, П/П „Масар-агро” та ТОВ „Заготсервіс” за 2008-2012рр. найбільша чисельність працівників пройшли підвищення кваліфікації, а саме 50 ос., ТОВ „Заготзбут” – 41 ос. Найнижчий показник прослідковується по ТОВ „Білий берег”, ТОВ „Скалат-м'ясо” та ТОВ „Зірка” – 20-30 ос. Однак, значення найбільшого показника не свідчить про здійснення ефективної політики управління персоналом в напрямі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що прямо пропорційно впливає на продуктивність праці.

Відтак, досліджуючи очікування працівників підприємств харчової промисловості від злагодженої системи підвищення кваліфікації, удосконалення

професійної майстерності встановлено, що більшість опитаних респондентів орієнтовані на отримання додаткових можливостей у

виявленні своїх здібностей, оцінку своїх сильних та слабких сторін.

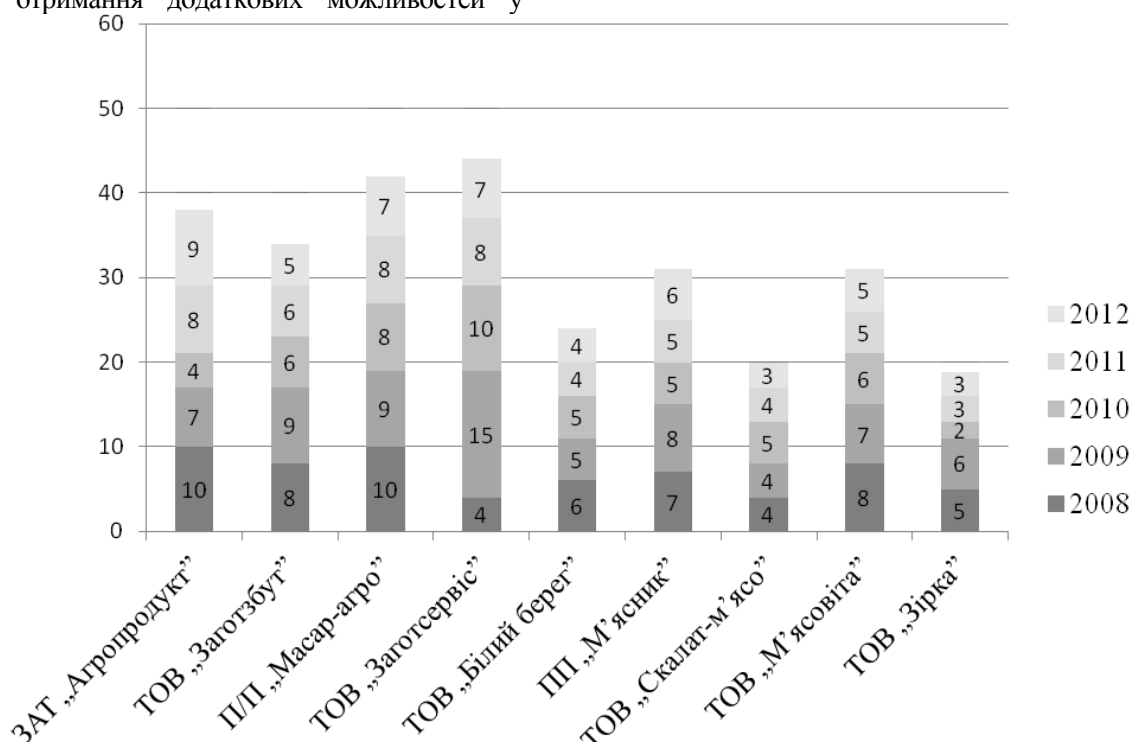


Рис. 2. Динаміка чисельності працівників підприємств харчової промисловості, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2008-2012 рр.

Джерело: [розроблено автором на основі [2]]

Такі орієнтири, як бажання отримати додаткові знання для посилення своєї конкурентоспроможності на підприємстві, визначення перспективних напрямків кар’єрного просування, підвищення лояльності до керівництва підприємства значно поступаються очікуванням від діагностичної функції підвищення кваліфікації. Відсотковий розподіл відповідей на запитання «Які Ваші очікування від злагодженої системи підвищення кваліфікації, удосконалення професійної майстерності на Вашому підприємстві» показано на рис. 3.

Аналізуючи отримані дані доводиться констатувати деяку недовіру до сучасного стану справ у системі підвищення кваліфікації персоналу підприємств харчової промисловості. Для більшості працівників ці заходи асоціюються лише з діагностуванням досягнутого рівня професійної майстерності та слабо корелюють з реальними завданнями підвищення фахової готовності до виконання як типових, так і не стандартних виробничих завдань. Таке

ставлення до удосконалення власної професійної майстерності можна пояснити декларативністю та фактичною відсутністю чітко продуманих програм, спрямованих на розвиток компетентного у своїй сфері працівника.

Проведення аналізу ефективності системи управління персоналом підприємств харчової промисловості Тернопільської області, які володіють різним економічним, фінансовим, організаційно-управлінським, виробничо-технологічним, маркетинговим потенціалом дозволило більш повноцінно розкрити їх позитивні і негативні тенденції. В сучасних складних політичних, економічних, фінансових та правових умовах як на підприємстві, так і в країні загалом, інноваційний розвиток суб’єктів господарювання харчової промисловості та процес управління персоналом з врахуванням визначених чинників є досить складним і характеризується низьким рівнем розвитку.

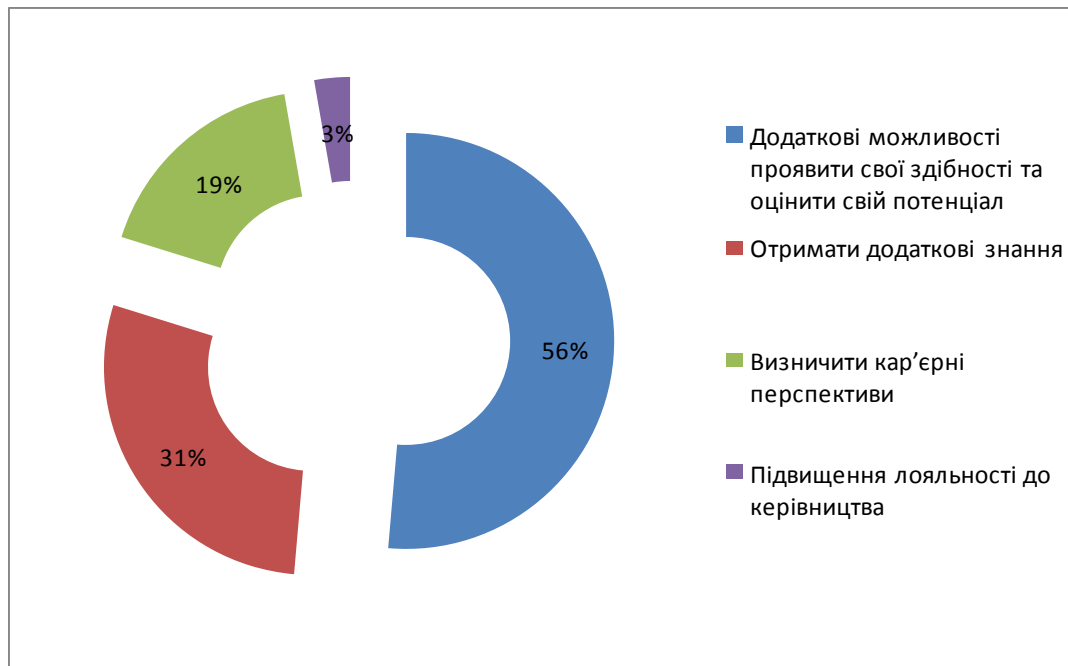


Рис. 3. Розподіл очікувань працівників підприємств харчової промисловості від злагодженої системи підвищення їх кваліфікації

Джерело: [розроблено автором]

Тому, здійснена оцінка ефективності системи управління персоналом підприємств харчової промисловості висвітлює ряд наявних проблем, зокрема низький рівень задоволеності працівників методами та підходами до навчання, підвищення кваліфікації, удосконалення професійної майстерності, що застосовуються на підприємствах. Зазвичай оцінка досягнутого рівня професійної майстерності включається як важлива складова у програми підвищення кваліфікації, проте становить лише основу для побудови скоординованої системи заходів розвитку і удосконалення фахових знань, вмінь та навичок працівника.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Peter F. Drucker. *The Effective Executive*. Питер Друкер. *Эффективный управляющий*. Перевод на русский язык: А. Мкервали. — М.: 2004. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий [Электронный ресурс]. — Режим доступа.: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4976>
2. Нонака І. Компанія, що створює знання / Нонака І. // *Синергія*.-2004.-№1(2).- с.8-14
3. Горфинкель В. Я. *Экономика предприятия* / В. Я. Горфинкель, В.А. Швандар. — М.: Юнити-Дана.- 2007. — 670 с.
4. Егоришин А. П. *Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. — 720 с.*
5. Shekshnia S. V. *Coaching from a Chairman*. In *Kets de Vries, M. F.V., Korotov K., Florent-Treacy, E. // S. V. Shekshnia / Coach and Couch: The Psychology of*

*Making Better Leaders*. Palgrave Macmillan.-2007.-p.279-293

6. Брыч В., Продан І. *Трансформація системи управління персоналом в умовах інноваційної економіки* // В. Я. Брыч, І. О. Продан / *Вестник Карагандинского государственного индустриального университета*.-Темиртау: КГИУ.-2013.-№1(1).-С.39-42

7. Захарчин Г. М. *Управління персоналом: навч. посіб.* // Захарчин, Г.М.; Струтинська, Л. Р.; Любомудрова, Н.П.; Винничук, Р.О.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». - Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2013. - 259 с.

8. Колот А. М., Грішнова О. О. та ін. *Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота*. — К.: КНЕУ.- 2009. -711 с.

9. Богиня Д. П. *Управління потенціалом підприємства* / Д. П. Богиня. — К.: Наук. думка, 2009.-258 с.

10. Семікіна М. В. *Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання*. Монографія (За ред. Семікіної М. В.) / Семікіна М. В. Смірнов О. О. — Кіровоград: КОД, 2008. — 208 с.

11. *Бухгалтерська звітність підприємств харчової промисловості Тернопільської області (ЗАТ "Агропродукт", ТОВ "Заготзбут", ПП "Масар-агро", ТОВ "Заготсервіс", ТОВ "Білий берег", ПП «М'ясник», ТОВ "Скалат-м'ясо", СВП ТОВ "М'ясовіта", ТОВ "Зірка")*

#### REFERENCES

Boginya, D.P. *Upravlinnya potentsialom pidpriemstva [Management of enterprise potential]* / D. P. Boginya. — K.: Nauk. dumka, 2009.

Brych, V., Prodan, I. «Transformatsiya sistemy upravleniya personalom v usloviyakh innovatsion-noy ekonomiki» [Transformation of the system of personnel management in the innovation economy]. Vestnik Karagandinskogo gosudarstvennogo industrial'nogo universiteta.-Temirtau: KGIU, no. 1(2013): 39-42.

Bukhgalterska zvitnist pidpriemstv kharchovoi promislivosti [Accounting of food industry enterprises in Ternopilskoi oblasti (ZAT "Agroprodukt", TOV "Zagotzbut", Pp "Ma-sar-agro", TOV "Zagotservis", TOV "Biliy bereg", Pp «M'yasnik", TOV "Skalat-m'ياسo", SUP TOV "M'ياسovita", TOV "Zirka")].

Egorshin. A. P. Upravlenie personalom [Personnel management]. Uchebnik dlya vuzov. - 4-e izd., ispr. - N. Novgorod: NIMB, 2003.

Gorfinkel. V.Ya. and Shvandar, V.A. Ekonomika predpriyatiya [Enterprise economics]. Moskva: Yuniti-Dana.- 2007.

Kolot, A.M., Grishnova, O.O. ta in. Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosini [Labor economics and social-labor relations]: Pidruchnik; za nauk. red. d.e.n., prof. A. M. Kolota. — K. : KNEU.- 2009.

Nonaka, I. Kompaniya, sheho stvoryue znannya [The company that creates knowledge]. Sinergiya, no. 1(2004): 8-14.

Peter F. Drucker. The Effective Executive. Пупер Друкер. Эффективный управляющий. Перевод на русский язык: А. Мкервали. — М.: 2004. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4976>

Semikina, M.V. Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva: teoriya i praktika regulyuvannya [Competitiveness personnel: theory and practice of regulation]: monografiya (Za red. Semikinoi M. V.) / Semikina M. V., Smirnov O.O. — Kirovograd: KOD, 2008.

Shekshnia S. V. Coaching from a Chairman. In Kets de Vries, M. F.V., Korotov K., Florent-Treacy, E. // S. V. Shekshnia / Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders. Palgrave Macmillan.-2007.- p.279-293

Zakharchin, G.M. and Strutinska, L.R.; Lyubomirova, N.P.; Vinnichuk, R.O. Upravlinnya personalom [Personnel management]. - Lviv. : Vid-vo Lviv. politekhniki, 2013.

**Продан Ирина Олеговна,**  
аспирант,  
Тернопольский национальный  
экономический университет,  
E-mail: manager7@i.ua

**Prodan Irina Olegovna,**  
Postgraduate student,  
Ternopil National Economic University,  
E-mail: manager7@i.ua