

**СТАН І РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**

Анотація

У статті розглянуто стан хлібопекарських підприємств в Чернівецькій області як одного із трудомістких видів економічної діяльності харчової промисловості. Визначено основних постачальників хліба, які функціонують в області, та їх основних конкурентів. Описано основні проблеми в сфері управління персоналом на хлібопекарських підприємствах. Особлива увага відведена вирішенню проблем з управління персоналу, які стосуються високої плинності кадрів, недостатньої мотивації до праці, організації ефективної роботи кадрової служби підприємств. Наведено рекомендації щодо покращення функціонування системи управління персоналом на підприємствах Чернівецької області в сучасних умовах, зокрема рекомендовані методи стимулювання до праці, система Ракера та кадровий аудит, який забезпечує аналіз функціонування підприємства, здійснює моніторинг ефективності роботи персоналу.

Ключові слова: персонал, управління, вид економічної діяльності, товарооборот, модель Ракера, аудит.

Л.А. Гомба, к.э.н., М.Н. Семенюк,
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЕУ, г. Черновцы

**СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ЧЕРНОВИЦКОЙ ОБЛАСТИ
В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ**

Аннотация

В статье рассмотрено состояние хлебопекарных предприятий в Черновицкой области как одного из трудоемких видов экономической деятельности пищевой промышленности. Определены основные поставщики хлеба, которые функционируют в области, и их основные конкуренты. Описаны основные проблемы в области управления персоналом на хлебопекарных предприятиях. Особое внимание отведено решению проблем по управлению персоналом, касающиеся высокой текучести кадров, недостаточной мотивации к труду, организации эффективной работы кадровой службы предприятий. Приведены рекомендации по улучшению функционирования системы управления персоналом на предприятиях Черновицкой области в современных условиях, в частности рекомендуемые методы стимулирования к труду, система Ракера и кадровый аудит, который обеспечивает анализ функционирования предприятия, осуществляет мониторинг эффективности работы персонала.

Ключевые слова: персонал, управление, вид экономической деятельности, товарооборот, модель Ракера, аудит.

Постановка проблеми. Персонал є і завжди був рушійною силою будь-якого підприємства будь-якого виду економічної діяльності і ефективна його робота залежить, безперечно, від грамотного управління. В умовах

конкуренції, непередбачуваності і мінливості зовнішнього середовища, нестабільності економіки та підвищеної вимогливості з боку споживачів управління персоналом є дієвим інструментом, що забезпечує розвиток хлібопекарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам та дослідженню теорії, методології і практики управління персоналом, його розвитку та стимулюванню присвятили велику кількість робіт різні дослідники, такі як: В. В. Красношапка, О. А. Грیشнова, Г. В. Дмитрієва, І. В. Журавльова, А. П. Єгоришин, А. Я. Кібанов, Л. В. Балабанова, О. В. Сердак, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Д. П. Мельничук, Г. В. Назарова, С. Г. Дзюба, Є. Г. Жуліна, П. В. Журавльов, Н. А. Іванова, В. Д. Пагрушев, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, Ф. Ю. Поклонський, І. Л. Петрова, В. А. Савченко та ін.

Зокрема, Л. В. Балабанова і О. В. Сердак підкреслюють підвищення ролі персоналу у роботі підприємства, що обумовлено такими факторами, як зміни у змісті праці й технологій, загострення конкуренції, підвищення уваги до якості продукції, підвищення освітнього рівня працівників, хоча і зазначають, що є багато проблем в даному напрямі. Дана думка є досить обґрунтованою, оскільки саме персонал здійснює всі основні процеси у роботі підприємств і, зрозуміло, що проблеми, які виникають під час управління, потрібно вчасно вирішувати [1].

Неможливо не погодитись із Є. Г. Жуліною і Н. А. Івановою тому, що задля ефективної діяльності персоналу необхідно використовувати додаткові стимули, зокрема в грошовому виразі, спираючись на закордонний досвід і їхні ефективні системи оплати праці [2].

Всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць за минулі роки засвідчили необхідність подальшого дослідження проблем управління персоналом та підвищення його ефективності, зокрема на хлібопекарських підприємствах, як одних з найважливіших складових харчової промисловості.

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. Недостатньо розвинена система управління діяльністю персоналу хлібопекарських підприємств, яка б враховувала особливості розвитку харчової промисловості й забезпечувала ефективне її функціонування, зумовлює необхідність дослідження даного напрямку та пошук нових, сучасних методів в управлінні персоналом.

Отже, метою статті є аналіз діяльності хлібопекарських підприємств Чернівецької області та визначення шляхів покращення системи управління персоналом на її підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Виробництво хліба є однією з найбільш динамічних та інвестиційно-привабливих видів економічної діяльності харчової промисловості з високим рівнем оборотності капіталу та стабільним

попитом на продукцію. Хліб є основним продуктом харчування в раціоні населення, його частка споживання є досить вагомою – 15 %. З урахуванням населення країни і норм споживання хліба на одну людину, Україна щорічно споживає близько 4 млн. т хліба і хлібобулочних виробів [3].

Варто зазначити, що, як свідчать статистичні дані, товарооборот хлібобулочних виробів загалом по Україні за перше півріччя 2015 року збільшився, порівняно з аналогічними показниками за 2014 рік, на 747388,5 тис. грн.. Безперечно, це свідчить про позитивну тенденцію [4].

Хоч і товарооборот збільшився, як свідчать дані Державної служби статистики, споживання хліба в країні в 2015 р. зменшилося на 5,6%. У «Концерн Хлібпром» прокоментували, що це загальноєвропейська тенденція і, окрім зменшення чисельності населення, на неї впливає зміна загальної культури споживання хліба українцями [5].

Оскільки хлібопекарська промисловість є одним з найбільш трудомістких видів економічної діяльності, що приносить прибуток, першорядну роль на підприємствах відіграє його кадровий склад.

Управління персоналом набуває все більш важливого значення, тому що воно є чинником підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку підприємства, забезпечення ефективності виробництва, а отже ефективність системи управління персоналом на хлібопекарських підприємствах залежить від здійснення механізму її функціонування, вибору більш підходящих технологій і способів роботи з людьми.

Саме від кількісного та якісного складу персоналу залежать результати діяльності підприємств. Зокрема, необхідно зазначити, що в Чернівецькій області за перше півріччя 2015 року було вироблено 15294 тонн хлібобулочних виробів, що на 1270 тонн менше, ніж за аналогічний період 2014 року. Дана тенденція свідчить, що даний вид економічної діяльності в нашій області має певні проблеми і фактори, які змушують зменшувати обсяги випуску продукції. Зокрема, це може бути пов'язано з ситуацією в країні, зі зменшенням потреб споживачів (споживання меншої кількості хліба), недостатніми потужностями виробництва чи масовим переходом населення на здоровий спосіб життя.

Безперечно, виробництво хліба – це важлива складова економіки Чернівецької області. У рейтингу видів економічної діяльності хлібобулочні вироби у Чернівецькій області займають перше місце за обсягом виробництва серед найважливіших видів промислової продукції [6].

У Чернівецькій області функціонує 15 підприємств-виробників хлібобулочних виробів. Найпотужнішим виробником є ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат», який виробляє майже 82 % продукції області. Щомісячно підприємство виробляє в середньому 13,5 тис. тонн хліба, 3,8 тис. тонн хлібобулочних виробів, 0,3 тис. тонн здобних та кондитерських виробів.

ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» є основним виробником хлібобулочних виробів, це пояснюється передусім тим, що на ринку він працює досить давно. Його конкурентами є: Вашківецький хлібокомбінат, ПП «Сторожинецький хлібокомбінат», ВЗП Кіцманський хлібокомбінат, ПП Чоботар В.І., ЮПБП «Кліпсидра», ПП Терешкін В. В та ін. Загалом більшість виробників хлібобулочних виробів у Чернівецькій області можна зарахувати до малих приватних підприємств, частка продажів яких незначна, а водночас і не значний конкурентний потенціал [7, с. 599].

На даний момент, в час економічної кризи в країні, хлібопекарські підприємства Чернівецької області, як і цілої країни загалом, стикаються із серйозними проблемами, які гальмують їхній розвиток. Це і подорожчання ресурсів сировини, і неможливість поновлення обладнання у зв'язку з їх дорожнечою, а також зростання цін на електроенергію і інші ресурси, високий рівень оподаткування і т.д. Всі ці чинники ведуть до збільшення собівартості продукції, що випускається, і хлібопекарські підприємства змушені підвищувати ціни на хліб і хлібобулочні вироби. Безперечно, дані проблеми стосуються і персоналу, оскільки немає можливості збільшувати заробітну плату або відбувається невчасна її виплата, що є чинником зменшення продуктивності праці, високої плинності кадрів.

Важливе значення на підприємствах відіграє відділ кадрів. Ефективна діяльність даного відділу забезпечує підприємство кадрами. Навіть на великих підприємствах існують проблеми з даною службою. До прикладу, на хлібопекарських підприємствах завжди є потреба у персоналі, причинами цьому можуть бути процес введення нового обладнання, також природні причини, такі як вихід на пенсію, декретні відпустки тощо. У зв'язку з цим, співробітники кадрової служби зобов'язані тримати завжди під контролем дані фактори і своєчасно проводити заміну таких працівників.

Якщо говорити про малі підприємства, приватні пекарні, в більшості них власне кадрової служби там немає. Тому відбір, навчання, регулювання персоналу покладається на власників. Дана схема управління персоналом не зовсім ефективна, оскільки на роботу приймаються не завжди кваліфіковані працівники, що впливає на якість продукції і на діяльність всього підприємства.

Ще один напрям проблем управління персоналом стосується питання соціальної адаптації нових працівників. Зазвичай адаптація співробітників відбувається формально за участю працівників вищих посад як наставників на певний період часу. Таке наставництво, звичайно, гарна практика, але є недостатньо ефективним, тому що в більшості новому працівнику доводиться розбиратись з новими завданнями самому, отримавши лише певні рекомендації. Через це виникають непорозуміння при виконанні своїх функцій.

Більшість проблем з персоналом на хлібопекарських підприємствах пов'язані з непрестижністю даного виду діяльності, малою зарплатнею, тому виникає така висока плинність кадрів. Даний показник також є високим через те, що більшість прийнятого персоналу не має достатньої кваліфікації, через що неналежно виконує поставлені обов'язки або не справляється з ними та підлягає звільненню. Приділяючи мало уваги розвитку і навчанню кадрів, дана проблема завжди буде існувати.

Однією з найважливіших умов, що забезпечує високі темпи розвитку виробництва, є стимулювання праці, а саме оплата праці, матеріальне заохочення та матеріально-побутове обслуговування працівників підприємства, яке проводиться за рахунок коштів фонду оплати праці. Підприємствам необхідно надавати матеріальне заохочення колективу, кожному працівнику відповідно до його трудового внеску і якості праці. При цьому рівень зарплати не повинен обмежуватися максимальним розміром заробітку.

Користуючись успішним закордонним досвідом, більшість проблем, які виникають у сфері управління персоналом, можна вирішити, застосовуючи методи стимулювання до праці. З метою підвищення рівня ефективності системи матеріального стимулювання праці можна запропонувати заснований на системі Ракера, тобто участі працівників у прибутку підприємства, яка була розроблена Аланом У. Ракером наприкінці 40-х років, розрахунок преміального фонду, як відсотка від приросту виручки підприємства в аналізованому періоді. Відсоток, що направляється на формування преміального фонду, повинен визначатися, виходячи з питомої ваги витрат на оплату праці у вартості продукції підприємства за останні роки [8, с. 216].

Застосування даної системи передбачає три етапи:

1) визначається обсяг умовно чистої продукції: з обсягу продажів віднімаються відсотки за кредит, зміна товарних запасів, вартість сировини і матеріалів, а також інші виплати зовнішнім організаціям;

2) визначається стандарт Ракера, тобто частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції (середня величина за кілька років). Цей стандарт стійкий у часі;

3) визначається обсяг преміального фонду: фактичний обсяг умовно чистої продукції множиться на стандарт Ракера і віднімається фактично виплачена працівникам заробітна плата.

Метою використання подібних систем є збільшення зацікавленості робітників у підвищенні ефективності своєї праці.

Існує низка характерних рис, які зумовлюють ефективність застосування цієї системи:

1. Участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва.

2. Визначення розміру премій має базуватися на таких показниках, на які працівники можуть реально вплинути (перш за все в кращу сторону), контроль на своїх робочих місцях, виробничих дільницях.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигод від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників [9].

Таким чином, підвищення продуктивності праці на підприємстві стимулюється на основі зниження частки заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Хоч дана система вже давно відома в Європі і США, але в Україні застосовують переважно стандартні методи стимулювання до праці (преміювання, матеріальне заохочення), тому впровадження даної системи може призвести до бажаних змін, таких як збільшення розміру продажу продукції і, насамперед, на підвищення економічної ефективності управління персоналом.

Ще досить ефективним напрямом, що може призвести до змін на краще в управлінні персоналом, є кадровий аудит. Кадровий аудит – це експертна оцінка відповідності кадрового потенціалу компанії її цілям і стратегії, експертне дослідження на підприємстві кваліфікаційного рівня, компетентності й вмотивованості персоналу, трудових і суміжних відносин на предмет відповідності трудовому законодавству і внутрішній політиці господарюючого суб'єкта.

Проводиться він з метою підготування до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування підприємства. Оцінці можуть бути піддані три основних аспекти організаційної реальності:

- кадрові процеси – напрямки діяльності організації стосовно персоналу;
- структура підприємства - оцінюється корпоративна культура, домінуюча управлінська форма, стадія і цикл життя організації, оцінка системи управління;
- якісні і кількісні характеристики персоналу [10, с. 34].

Менеджеру з персоналу, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю відбуваються на підприємстві.

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дозволяє виявити:

- рівень кадрової заможності і потребу в персоналі;
- якісну структуру управлінського персоналу (рольова і психологічна структура);
- потреби в навчанні;
- стилі управління;

- соціально-психологічний клімат;
- інноваційний потенціал;
- основні джерела опору змінам;
- розподіл персоналу в рамках організації.

Кадрова оцінка не повинна носити одноразовий характер. Це багатоступенева і поетапна система кадрової роботи, що охоплює всі стадії кадрового циклу. Чітка організація роботи служби внутрішнього кадрового аудиту дозволить уникнути багатьох помилок у процесі діяльності підприємства. Така оцінка повинна проводитись на хлібопекарських підприємствах, тому що цього вимагають зміни, які постійно відбуваються (зміна технологій виробництва; економічна ситуація, яка впливає на підприємство; постійна потреба у розвитку персоналу, яка зумовлює постійний моніторинг за їх кваліфікацією, вміннями і т. д.). Це дасть керівництву необхідні знання щодо ситуації, яка склалась з персоналом, і допоможе швидше пристосовуватись і реорганізувати роботу з ним відповідно до вимог.

З метою закріплення кадрів і зниження їх плинності необхідно здійснювати також виплати соціального характеру, пов'язані з наданням працівникам соціальних пільг. Існує практика, коли працівник сам може обирати пільги, які дає підприємство, відповідно до своїх вимог, таким чином керівництво може задовольняти запити кожного із своїх працівників. Це досить ефективно і для самого підприємства, і для працівників.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Отже, управління персоналом має важливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності й економічному зростанні всього підприємства.

Розгляд хлібопекарських підприємств показав, що в управлінні персоналом є багато проблем: висока плинність кадрів, в окремих випадках відсутність кадрових служб, низька мотивація до праці і інші. Тому, розуміючи всю важливість ефективного управління персоналом, необхідно запроваджувати нові методи стимулювання до праці, здійснювати постійний моніторинг роботи з персоналом, щоб вчасно виявляти проблеми і по можливості виправляти, тим самим забезпечуючи ефективну роботу підприємства.

Зростаюча роль людського фактору у функціонуванні підприємств і надалі буде супроводжуватись багатьма проблемами, тому необхідність подальших досліджень у даному напрямку і надалі буде актуальною та пов'язаною із дослідженням шляхів підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах та його конкурентоздатності. Подальшого вивчення також вимагають численні чинники, що впливають на процес управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. І. Управління персоналом [Текст]: навч. пос. / Л. І. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Жулина Е. Г. Европейские системы оплаты труда [Электронный ресурс] / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова. – М.: Управление персоналом, 2007. – 216 с. – Режим доступа : www.e-reading.club/
3. Макаренко В. В. Вся правда про хліб / В. В. Макаренко // Агроперспектива. – 2007. – № 6-7. – С. 24-27.
4. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств в Україні за I півріччя 2015 року [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України: Офіційний веб-сайт. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Про соціально-економічне становище України за січень-липень 2015 року [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України: Офіційний веб-сайт. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.
6. Економічне і соціальне становище Чернівецької області за січень-серпень 2015 року: статистичний бюлетень / Відповідальні за випуск: Т. Г. Сарчинська, Г. І. Петрова, О. Р. Шемуня; Гол. управ. стат. у Чернівецькій обл. – Чернівці : ГУС ЧО, 2015. – 70 с.
7. Урсакий Ю. А. Економічний потенціал хлібопекарських підприємств Буковини / Ю. А. Урсакий // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2015. – Випуск 5. – С. 598-603.
8. Аксенова Е. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е. Л. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремін, П. В. Малиновский. – 2-е изд. – М: ЮНИТИ, 2002. – 425 с.
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства [Електронний ресурс]: Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с. – Режим доступу : <http://libfree.com/>
10. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 1 (21). – С. 31-41.

Luchiya Gomba, Candidate of Economic Sciences, **Maryna Semeniuk**,
Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

**THE STATE AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AT THE BAKING ENTERPRISES
OF CHERNIVTSI REGION UNDER COMPETITION**

Annotation

The article outlines the state of the baking enterprises in Chernivtsi Region as one of the labor-intensive economic activities of the food industry. The major bread suppliers that operate in the oblast and their main competitors are provided. Are described the main problems in the field of human resource management at the baking enterprises. Special attention is paid to the solution of the problems of human resource management concerning high personnel fluctuation, insufficient motivation for work, organization of effective personnel department work of enterprises. Recommendations to improve functioning of human resource management system at Chernivtsi Region enterprises in modern conditions, in particular, recommended methods to stimulate work, Raker's system and a personnel auditing that ensures the analysis of company's performance, monitors effectiveness of personnel's work Annotation.

Keywords: staff, management, types of economic activity, turnover, model Rucker audit.

References:

1. Balabanova, L.I., Sardak, O.V. (2006). *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management]. Professional, Kyiv, 511 p. (in Ukr.).
2. Zhulyna, E.H., Yvanova, N.A. (2007). *European wage system*. Available at: www.e-reading.club (Accessed 28 Sep 2015) (in Russ.).
3. Makarenko, V.V. (2007). The truth about bread. *Ahro Perspektyva [Agro Perspective]*, vol. 6, no. 7, pp. 24-27 (in Ukr.).
4. State Statistics Service of Ukraine (2015). *Commodity structure of retail turnover of enterprises in Ukraine in the first half 2015*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 27 Sep 2015) (in Ukr.).
5. State Statistics Service of Ukraine (2015). *Socio-economic situation in Ukraine in January-July 2015*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 27 Sep 2015) (in Ukr.).
6. Department of Statistics in the Chernivtsi region (2015). *The economic and social situation of the Chernivtsi region in January-August 2015*, Statistical bulletin. Chernivtsi, 70 p. (in Ukr.).
7. Ursakij, Y.A. (2015). Economic potential bakeries of Bukovina. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky [Global and national economic problems]*, vol. 5, pp. 598-603 (in Ukr.).
8. Aksenova, E.L., Bazarov, T.Yu., Eremyn, B.L., Malynovskyy, P.V. (2002). *Upravlenye personalom* [Personnel Management], 2nd ed. YuNYTY, Moskva, 425 p. (in Russ.).
9. Het'man, O.O., Shapoval, V.M. (2010). *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise Economics], 2nd ed. Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, 488 p. Available at: <http://libfree.com> (Accessed 28 Sep 2015) (in Ukr.).
10. Sovershenna, I.O. (2013). Personnel audit as a tool to enhance the effectiveness of management and organization development. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky [Economy and Management of Engineering industry: problems of theory and practice]*, vol. 1 (21), pp. 31-41 (in Ukr.).



УДК 658:655.1

В.Ф. Кифяк, д.е.н., С.В. Глібка,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

**ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛІГРАФІЇ
В УМОВАХ КРИЗИ**

Анотація

У статті акцентується увага на важливості прийняття управлінських рішень в умовах економічної та політичної кризи. На основі аналізу діяльності ТзОВ "Ант ЛТД", зокрема, аналізу менеджменту підприємства, спостереження за роботою керівного складу, вимірювання затрат робочого часу на виконання певних операцій, аналізу кадрової політики підприємства та проведення експерименту, який передбачав вивчення змін продуктивності праці працівників при збільшенні навантаження та, відповідно, збільшенні оплати праці, сприяло виявленню особливостей управління підприємством. За результатами дослідження виділено особливості менеджменту в умовах кризи для всіх підприємств поліграфії.

Ключові слова: менеджмент, криза, підприємство, управлінські рішення, аналіз, особливості, галузь, поліграфія, ефективність, функціонування.