

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин дозволяє зробити висновок про те, що успіх роботи підприємств харчової промисловості визначається розробкою всіх компонентів їх систем управління, одним з яких є персонал. У зв'язку з цим особливого значення набуває удосконалення системи управління персоналом, і в першу чергу, стратегічного управління.

В умовах постійно зростаючої конкуренції завдання завоювання й утримання підприємствами харчової промисловості стійкої конкурентної позиції на ринку вимагає формування і реалізації адекватної, науково обґрунтованої стратегії управління персоналом. Актуальність теми зумовлена необхідністю здійснення комплексних досліджень управління кадровим складом з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Значного подальшого розвитку різноманітні аспекти управління персоналом підприємств дістали у дослідженнях таких українських економістів як О.І. Амоша, Д.П. Богиня, В.М. Геєць, В.М. Гриньова, О.А. Грішнова, М.С. Дороніна, А.М. Колот, В.М. Петюх, М.В. Семікіна, В.О. Сумін та ін.

Однак, на сьогоднішній день не достатньо розробленим є прикладний методичний інструментарій стратегічного управління персоналом, який надав би можливість використати наявні та розвинути потенційні конкурентні переваги кадрового складу підприємств харчової промисловості.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка теоретичних положень і методичного забезпечення формування і практичної реалізації стратегії управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентна позиція персоналу відбиває досягнутий рівень розвитку підприємств харчової промисловості. Конкурентні переваги персоналу, які лежать в основі їхньої конкурентної позиції, дозволяють сформувати адекватну конкурентну стратегію управління персоналом, що відповідає загальній стратегії розвитку підприємств харчової промисловості.

При виборі стратегії управління персоналом підприємств харчової промисловості необхідно зіставити її основні напрямки з цілями, місією і завданнями розвитку. Об'єктом стратегічного управління персоналом є трудовий потенціал, динаміка і цільові взаємозв'язки його розвитку, які відображаються у реалізації наявних та розвитку потенційних конкурентних переваг кадрового складу підприємств харчової промисловості.

Конкурентні переваги складаються зі знань, навичок, здібностей, соціального статусу, норм поведінки і цінностей, професійно-кваліфікаційних, демографічних властивостей, рівня компетентності персоналу, які розвиваються при використанні ефективної технології управління персоналом [3, с. 130].

Проведений у розділі аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на функціонування системи управління персоналом і виявлення, збереження та

розвиток його конкурентних переваг, дозволяє зробити висновок, що ці фактори є джерелами формування конкурентоспроможності персоналу, яка є одним з наріжних каменів формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Уточнена класифікація зовнішніх факторів дозволяє виділити найбільш впливові чинники впливу на рівень досягнення окремих конкурентних переваг персоналу, що належать до структури та специфіки ринку праці. Аналіз структури ринку харчової продукції показав, що він становить складний конгломерат різноманітних фірм і компаній, який відображає взаємовідносини різних компаній, фінансових інститутів і підприємств різної величини й форм власності. Їхня стабільність на певних секторах ринку створює можливості для розвитку виробництва.

Наявність стійкої структури дозволяє товаровиробникам здійснювати заходи для випуску нової продукції, що у свою чергу є основою для створення нових робочих місць. Аналіз ступеня впливу окремих факторів на досягнутий рівень управління персоналом 25 підприємств харчової промисловості дозволив згрупувати окремі показники за ступенем їх впливу на досягнутий рівень управління персоналом підприємства, а також виявити найбільш впливові складові.

За наведеними складовими і відповідною системою показників щодо кожної з них був проведений аналіз існуючого якісного та кількісного складу персоналу підприємств харчової промисловості з метою визначення найвагоміших чинників впливу на існуючий стан управління персоналом, обґрунтування взаємозв'язку та взаємозалежності окремих її складових.

Методичний підхід до формування стратегії управління персоналом підприємств харчової промисловості становить цілеспрямовану побудову оптимальної кадрової структури за кількісними та якісними характеристиками, що дає можливість забезпечити найбільш ефективне використання кадрових ресурсів та складається з шістьох етапів, які реалізуються поступово і є взаємозалежними.

На основі порівняння існуючих підсистем управління персоналом підприємства-еталона й досліджуваного підприємства методом кластерного аналізу будується карта конкурентних позицій цільового ринку.

Наступний аналіз причин відхилень у функціонуванні підсистем управління персоналом досліджуваного підприємства від підприємства-еталона дозволяє сформулювати стратегію управління персоналом, що складається із сукупності управлінських рішень, які корегують діяльність відповідної підсистеми управління персоналом підприємства харчової промисловості. Одним з результатів формування такої системи управлінських рішень є можливість створення й утримання аналізованим підприємством стійких конкурентних переваг.

Для розрахунків і порівняльного аналізу нами використано показники діяльності ряду підприємств, що є операторами сегментів українського ринку харчової продукції. Сукупність розроблених стратегічних управлінських рішень з усунення відхилень для кожної підсистеми управління персоналом від рівня підприємств-еталонів є основою формування та реалізації стратегії управління персоналом.

Проведене на підставі аналізу карти конкурентних позицій зіставлення інтегральних показників підсистем управління персоналом підприємства харчової промисловості, для якого розробляється стратегія управління персоналом, і підприємства-еталона дозволяє виявити недоліки в управлінні персоналом і розробити конкретні управлінські рішення щодо їхнього усунення.

Проведене дослідження дозволило запропонувати для 5 підприємств харчової промисловості, що входять до першої групи за результатами проведеної кластеризації, стратегію управління персоналом, яка базується на розробці комплексної програми стабілізації чисельності і стимулювання роботи працівників за досягнутими результатами та скороченні чисельності працівників нефархової спеціалізації.

Для 7 підприємств другого кластера рекомендується використовувати стратегію лізингу персоналу необхідного рівня кваліфікації, що дозволить досягти високих показників роботи підприємств харчової промисловості на обраних сегментах ринку. Для 9 підприємств третього кластера рекомендується стратегія диференціації кількісного та якісного кадрового складу відповідно до тих сегментів ринку, на яких вони займають слабку позицію; для 4 підприємств четвертого кластера – стратегія зростання кількісного та якісного кадрового складу, тому що вони є групою лідерів на обраних сегментах та знаходяться на етапі активного зростання.

Запропонований методичний підхід до загальної оцінки конкурентних переваг персоналу щодо визначення рівня його компетентності на підставі комплексних характеристик: ступеня розвитку професійних та особистих якостей працівника; рівня кваліфікації; результатів праці; рівня складності функцій, які виконуються працівниками, та ступеня самостійності у прийнятті рішень дозволяє виробникам харчової продукції виявити ступінь розвитку наявних конкурентних переваг персоналу.

Практичне вирішення завдання формування й реалізації стратегії управління персоналом підприємств харчової промисловості можливе на підставі застосування комплексної системи реалізації та визначення ефективності впровадження стратегії управління персоналом на основі врахування найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх факторів.

Використання запропонованої комплексної системи у практичній діяльності підприємств харчової промисловості дозволить чітко розподілити всі управлінські заходи щодо реалізації стратегії управління персоналом за всіма підсистемами, визначити обсяг необхідних фінансових ресурсів на ці заходи та оцінити ефективність впровадження запропонованої стратегії відповідно до очікуваного прибутку від її реалізації.

Ефективна реалізація розробленої стратегії управління персоналом підприємств харчової промисловості можлива на підставі використання організаційної структури управління персоналом, застосування всіх видів внутрішньофірмового планування, системи інформаційних взаємодій між підрозділами, що беруть участь у процесі формування й реалізації стратегії управління персоналом, а також контролю виконання управлінських рішень.

Структура інформаційної підтримки формування та реалізації стратегії управління персоналом на підприємствах повинна включати алгоритм, систему взаємодії окремих підрозділів під час виконання рішень щодо управління персоналом та використання відповідного інформаційне забезпечення [4].

Для етапу формування стратегії управління персоналом на підприємствах харчової промисловості найбільш імовірний прояв має фінансовий ризик (різновид системного ризику) у зв'язку з можливою нестачею обігових коштів, а для етапу реалізації – комерційний та фінансовий (у зв'язку з можливістю нестачі коштів на підвищення кваліфікації та оплату праці працівників і додатковими витратами на залучення кадрів необхідної кваліфікації).

Для оцінки фінансової величини ризиків запропоновано використання методів експертної оцінки. Розрахунок величин ризиків у процесі реалізації розроблених управлінських рішень за кожним із трьох можливих варіантів розвитку подій – найбільш сприятливому (оптимістичний), найбільш імовірному (реальний) й найменш сприятливому (песимістичний) – показав, що при перших двох варіантах досліджене підприємство харчової промисловості може отримати прибуток у 36,8 млн. грн.

Одержання підприємством харчової промисловості збитків можливо лише у випадку стовідсоткових втрат (найменш сприятливий варіант), що малоймовірно в умовах досліджуваних сегментів ринку. Результати розрахунків ефективності впровадження альтернативних стратегій з урахуванням фактора ризику дають можливість зробити висновок про те, що запропонована стратегія управління персоналом є дієвою, дозволяє

успішно протидіяти факторам ризику, її впровадження принесе підприємству харчової промисловості очікуваний прибуток.

**Висновки.** Розроблено класифікацію зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають вплив на якість використання кадрового складу, розвиток наявних і потенційних конкурентних переваг персоналу. Своєчасне виявлення та урахування найбільш впливових факторів дозволить підприємствам харчової промисловості сформуванню конкурентну стратегію управління персоналом, метою якої є забезпечення реалізації загальної стратегії розвитку.

Запропонований методичний підхід до формування стратегії управління персоналом, в основу якого покладено оцінку можливостей досягнення підприємством харчової промисловості рівня розвитку підприємства-еталона щодо використання конкурентних переваг персоналу за підсистемами: кількісна, якісна забезпеченість персоналом, ефективність використання, мотивацію і стимулювання персоналу.

Запропоновано систему управління персоналом на підставі виділення підсистем управління персоналом та оцінки конкурентної позиції підприємств харчової промисловості за допомогою побудови конкурентної карти цільового ринку та вибору шляхом використання методу найбільш сильного конкурента, що діє на цільовому ринку як підприємство-еталон.

#### **Анотація**

У статті розроблено теоретичні положення і методичне забезпечення щодо формування і практичної реалізації стратегії управління персоналом на підприємствах харчової промисловості.

**Ключові слова:** забезпечення, стратегія, управління, персонал, підприємство, харчова промисловість.

#### **Аннотация**

В статье разработаны теоретические положения и методическое обеспечение по формированию и практической реализации стратегии управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности.

**Ключевые слова:** обеспечение, стратегия, управление, персонал, предприятие, пищевая промышленность.

#### **The summary**

The theoretical positions and methodical maintenance on formation and practical realization of strategy of management by the personnel at the enterprises of the food-processing industry are developed.

**Key words:** maintenance, strategy, management, personnel, enterprise, food-processing industry.

**Список використаних джерел:**

1. Артюшина О.Л. Чинники формування людського капіталу в системі корпоративного управління / О.Л. Артюшина // Вісник КНТЕУ. –2006.– № 1.– С. 89-94.
2. Гринева В.Н. Механізм формування трудового потенціала промислового підприємства / В.Н. Гринева, А.Г. Гольдфарб // Економіка розвитку. – 2005. – Вип. 1 (33). – С. 73-78.
3. Лизанець А.Г. До питання про кадрову політику підприємства / А.Г. Лизанець // Науковий вісник Ужгородського університету. - 2000. – Вип.6. – С. 129-133.
4. Назаренко В.В. Ресурсосбереження, управління персоналом как факторы обеспечения конкурентоспособности / В.В. Назаренко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: Сб. науч. трудов. – 2005. – Ч. 3. – С. 930-934.