

УДК 664.6:331[005.95/96]

**Мартинівський В.С.**

кандидат економічних наук, доцент

E-mail: martunv@i.ua

**Філімончук Т. В.**

магістр

кафедра економіки промисловості

Одеська національна академія харчових технологій

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

E-mail: filimonshuk.tanya@mail.ru

## ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

На підставі дослідження наукових праць закордонних і вітчизняних авторів, практики управління персоналом на вітчизняних підприємствах, резервів підвищення ефективності хлібопекарських підприємств, існуючих напрямів зміни зовнішнього середовища (суттєве погіршення споживчого попиту, погіршення якості розрахунків за продукцію) запропоновано впровадити систему мотивації із фіксованим відсотком премії від приросту розміру маржі як найбільш оптимальну.

**Ключові слова:** управління персоналом, ефективність, персонал, управлінські рішення, діяльність, сучасне підприємство.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, є мінливим та непередбачуваним, інформаційно насиченим і конкурентонапруженим. За таких умов керівництво підприємства повинне досконало володіти всім арсеналом інструментів і методів, що забезпечують дієву стратегію щодо управління персоналом, та, як наслідок – забезпечувати ефективне управління персоналом підприємства.

Однак трансформаційні процеси в Україні вимагають нових підходів до управління трудовою діяльністю персоналу підприємств, головним з яких є підвищення її результативності, що досягається за допомогою економічних методів, насамперед нормування праці та стимулювання трудової діяльності. На харчових підприємствах використання даного підходу ускладнюється через відсутність системи управління діяльністю персоналу підприємств, яка б враховувала особливості розвитку харчової галузі й забезпечувала ефективне функціонування її.

**Аналіз останніх публікацій з проблеми.** Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Амоша О.І., Блэк Дж., Браверман А., Дзюба С.Г., Журавльов П.В., Иванцевич Дж.М., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г., Синк Д.С., Скударь Г.М., Томпсон А.А., Шекшня С.В. та ін. Але всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць засвідчили необхідність подальшого дослідження цієї багатогранної проблеми.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є визначення шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарного підприємства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сьогодні в умовах кризових явищ в економіці України, істотної девальвації гривні, зменшення платоспроможного споживчого попиту, нестійкості попиту на продукцію підприємств, навіть харчової промисловості, впровадження на підприємствах жорсткої економії коштів, у тому числі й на оплату праці

робітників, особливо актуальною становиться організація ефективної системи управління персоналом підприємства.

Впровадження посадових інструкцій із описом прямих обов'язків працівника, видання наказів по відділу або підприємству для підвищення ефективності роботи персоналу підприємства не дає бажаного результату у зв'язку з низькою зацікавленістю робітничої у результатах своєї праці або взагалі незацікавленістю.

Загальновідомо, що в економіці успішно функціонують лише ті підприємства, продукція яких має збут. Цілком очевидно, що управління продажем і стимулювання персоналу, котрий реалізує продукцію, є одним із пріоритетних завдань менеджерів вищої і середньої ланки, функціональних служб компанії.

В основу стимулювання працівників, які зайняті продажем, покладено такий засадничий принцип – установлення прямої залежності між розміром заробітної плати і показниками, що характеризують результати діяльності підприємства: обсяг виробленої промислової продукції у вартісному вираженні, обсяг реалізованої продукції у діючих цінах, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у вартісному вираженні, розмір чистого прибутку підприємства.

Дослідження передового зарубіжного досвіду мотивації дозволяє виділити такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їхніх авторів – Скенлона і Ракера.

Система Скенлона ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення

ефективності праці. Ця економія розподіляється в пропорції від 1 до 3 між компанією і працівниками. Наприклад, економія склала 10 000 гривень. При пропорції 1:3 ця сума ділиться на 1+3=4 частини (10000/4=2500). Одна частина (2500 гривень) – йде компанії, інші 3 частини (2500·3=7500 гривень) – працівнику або працівникам. За своєю суттю ця сис-

тема спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці стосовно зростання заробітної плати, а отже, вона є найприйнятнішою для підприємств, де частка «живої» праці висока.

Система Ракера ґрунтується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одну гривню заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно чистої продукції, яка визначається як середня величина за кілька останніх років.

Обсяг умовно чистої продукції (УЧП) визначається за наступною формулою:

УЧП = обсяг продажів – відсотки за кредит і виплати банкам – зміна товарних запасів – вартість сировини і матеріалів – інші виплати зовнішнім організаціям.

Потім визначається частка фонду заробітної плати в обсязі УЧП (так званий «стандарт Ракера»). Визначається він як середня величина за ряд років.

Продуктивність праці визначається як розмір умовно чистої продукції в розрахунку на одну гривню заробітної плати. Підвищення продуктивності праці в компанії стимулюється, таким чином, на основі зниження частки заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції.

Розмір преміального фонду визначається так: фактичний обсяг умовно чистої продукції помножують на «стандарт Ракера». З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. Для визначення розміру премій конкретним працівникам до уваги беруть переважно якісні показники їхньої діяльності.

Характерна особливість сучасних систем мотивації на Заході – постійне заохочення нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формує преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, пов'язуючи їхній розмір з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо. Так, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень і збільшення його абсолютних розмірів.

У останні роки суттєвого розповсюдження (компанії Форд, Фіат, Сіменс та інші) набули системи

мотивації робітників, які враховують комплекс факторів, пов'язаних з умовами реалізації продукції, та побудовані на таких засадах:

- встановлення фіксованої суми комісійних за кожен проданий одиницю. Цей метод використовується для стимулювання реалізації максимальної кількості одиниць продукції;

- встановлення фіксованого відсотка комісійних від приросту розміру маржі. Цей метод стимулює реалізацію продукції за максимально високою ціною з тим, щоб маржа (різниця між ціною продажу і витратами) була якомога більшою або зниження поточних витрат передусім на збут при незмінній ціні про-

дажу. Застосовується за орієнтації компанії на максимізацію прибутку в поточному періоді, коли можливості збільшити кількість проданих виробів є обмеженими;

- встановлення фіксованого відсотка комісійних від обсягу реалізації в момент надходження виторгу. Цей метод мотивує працівників, які зайняті продажем, до укладення контрактів з максимально сприятливими для продавця умовами платежу.

Співставлення існуючих систем мотивації із наявними резервами підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства та існуючим напрямом зміни зовнішнього середовища (суттєве погіршення споживчого попиту, погіршення «якості» розрахунків за поставлену продукцію, погіршення кредитних умов) дозволяє виділити систему мотивації із фіксованим відсотком премії від приросту розміру маржі як найбільш оптимальну:

1. Вона дозволяє зменшити розмір відстро-чки оплати за поставлену продукцію.

2. Вона дозволяє при незначних поточних вкладеннях знизити витрати на збут у розрахунку на одиницю продукції.

3. Вона дає орієнтацію на співвіднесення витрат та результатів, готовність до ризику.

4. Вона дає установку на корпоративність у поведінці, зацікавленість в інформації, корисній для підприємства.

Суть заходу. Пропонується запровадити преміювання робітників відділу збуту у вигляді 10% від додаткового чистого прибутку, який фактично отримало підприємство за рахунок більш ефективної організації роботи (з покупцями, організації внутрішньої роботи та ін.).

За плановий показник приймаються дані звітного року: обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні, розмір собівартості реалізованої продукції, розмір витрат на збут.

Таким чином, якщо робітник відділу збуту краще спрацював на ділянці роботи з покупцями, що призвело до:

- зменшення витрат на збут порівняно із плановими витратами для даного обсягу продажів – 10% від економії (прибутку) – премія працівника;

- збільшення обсягу реалізації при незмінних витратах на збут, що призвело до економії порівняно із плановими витратами для даного обсягу продажів – 10% від економії (прибутку) – премія працівника;

- організував укладання контракту(ів) із новими покупцями на більш вигідних умовах для підприємства (ціна контракту, строки оплати та ін.), що фактично призвело до збільшення розміру прибутку підприємства – 5% від прибутку – премія працівника.

Відповідальним за розрахунок та своєчасність надання назначається начальник комерційного відділу підприємства (функції відділу збуту). Затверджує розрахунок керівник підприємства. Максимальний розмір премії – 400% від окладу працівника.

Таким чином, даний захід дозволяє підвищити ефективність управління персоналом хлібопекарського підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Персонал підприємства є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної діяльності підприємства. Управління персоналом як складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинно мати системний характер і завершеність на основі комплексного рі-

шення кадрових проблем, впровадження передового зарубіжного досвіду мотивації і удосконалення існуючих форм і методів роботи.

Взагалі, захід, який пропонується, не є новим на сьогодні. Його запроваджено в ряді іноземних компаній в Україні, частина персоналу яких орієнто-

вана на продаж. При цьому система мотивації, яка впроваджена на цих підприємствах, орієнтована не тільки на збільшення розміру продажу продукції у натуральному або вартісному вираженні, але й, передусім, на підвищення економічної ефективності управління персоналом.

### Література

1. Бажан І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73.
2. Булеев І. П. Проблеми управління персоналом на підприємстві / І. П. Булеев, В. В. Синельник // Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності : Сб. науч. тр. / НАН України. Ін-т економіки пром-сти. – Донецьк, 2003. – С.19-25.
3. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1(19). – С. 98-103.
4. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 1993.
5. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л. С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2010. – Випуск 1(24). – С. 155-162.
6. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. / Д. О. Корсаков. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Esoroz/2011\\_3/e11\\_3kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Esoroz/2011_3/e11_3kors.pdf).
7. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу / О. Малиш // Економіст. – 2003. – № 11. – С.19-22.
8. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. Економічні науки. – 2010. – № 17.
9. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. / Л. Б. Пошелюжна. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
10. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество / А. Прихач // Управление персоналом. – 2005. – № 1-2.
11. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. О. Продан // Управление персоналом. – 2013. – № 1-2.

Стаття надійшла 24.01.2015

#### Мартыновский В.С.

кандидат экономических наук, доцент

E-mail: martunv@i.ua

#### Филимончук Т.В.

магистрант

кафедра экономики промышленности

Одесская национальная академия пищевых технологий

ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039

E-mail: filimonshuk.tanya@mail.ru

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ХЛЕБОПЕКАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Сегодня в условиях кризисных явлений в экономике Украины, существенной девальвации национальной валюты, уменьшения платежеспособного потребительского спроса, неустойчивости спроса на продукцию предприятий, даже пищевой промышленности, внедрения на предприятиях жесткой экономии средств, особенно актуальной становится организация эффективной системы управления персоналом предприятия. В основу стимулирования работников, занятых продажей, положен такой основополагающий принцип – установление прямой зависимости между размером заработной платы и показателями, характеризующими результаты деятельности предприятия: объем произведенной промышленной продукции в стоимостном выражении, чистый доход от реализации продукции в стоимостном выражении, размер чистой прибыли предприятия. Сопоставление существующих систем мотивации с имеющимися резервами повышения эффективности управления персоналом хлебопекарного предприятия и существующим направлением изменения внешней среды (существенное ухудшение потребительского спроса, ухудшение «качества» расчетов за поставленную продукцию, ухудшение кредитных условий) позволяет выделить систему мотивации с фиксированным процентом премии от прироста размера маржи как наиболее оптимальную. В мероприятии предложено премирование работников отдела сбыта в виде 10% от дополнительной чистой прибыли, которую фактически получило предприятие за счет более эффективной организации работы. В качестве планового показателя принимаются данные отчетного года: объем реализации

продукции в стоимостном выражении, размер себестоимости реализованной продукции, размер расходов на сбыт. Ответственным за расчет и своевременность предоставления назначается начальник коммерческого отдела предприятия (функции отдела сбыта). Утверждает расчет руководитель предприятия. Максимальный размер премии – 400% от оклада работника. Мера позволяет повысить эффективность управления персоналом хлебопекарного предприятия.

**Ключевые слова:** управление персоналом, эффективность, персонал, управленческие решения, деятельность, современные предприятия.

**Martynovsky V.S.**

Ph.D. in Economics, Associate Professor

E-mail: martunv@i.ua

**Filimonchuk T.V.**

undergraduate

Department of Industrial Economics

Odessa National Academy of Food Technologies

Kanatnaya Str., 112, Odessa, Ukraine, 65039

E-mail: filimonshuk.tanya@mail.ru

## RESEARCH OF THE WAYS TO IMPROVE PERSONNEL MANAGEMENT AT BAKING ENTERPRISE

Today, in terms of the economic crisis Ukraine, a significant devaluation of the currency, reducing the effective consumer demand volatility demand for the firms, even the food industry enterprises in implementing austerity funds especially urgent the efficient management personnel. The basis of incentives for workers who are engaged in selling, put this fundamental principle - the establishment of a direct relationship between wage and indicators of the performance of the enterprise: the volume of industrial output value, net sales in terms of value, the amount of net income enterprise.

The comparison of existing systems with existing reserves motivation efficiency HR baker and current direction changes in the environment (significant deterioration in consumer demand, deterioration of the "quality" of payments for products delivered, deteriorating credit conditions) allows the motivation system with a fixed percentage of premium growth margin to be the best. The event offered bonuses sales department workers in the form of an additional 10% of the net profit, which is actually received by the company more efficient work. According to the accepted target data reporting year, the volume of sales in terms of value, the amount of cost of sales, cost of sales amount. Responsible for the calculation and timeliness of appointed head of the commercial department of the company (sales department functions). Approves calculation managers. The maximum size of bonuses - 400% of the salary of the employee. The event can increase the effectiveness of HR baker.

**Keywords:** management, efficiency, personnel, administrative decisions, modern enterprise.

### References

1. Bazhan I. I. (2003). Sutnist katehorii "trudovyi potentsial" ta yii ekonomichna pryroda. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 1 (20), 69-73.
2. Buleev Y. P., Syneljnyk V. V. (2003). Problemy upravlenija personalom na predprijatyy. Problemy povyshenija efektyvnosti funkcyonirovanyja predprijatij razlychnykh form sobstvennosti : Sb. nauch. tr. , NAN Ukrainy. Yn-t ekonomyky prom-sty. Doneck, 19-25.
3. Ghanza I. V. (2011). Teoretyko-metodychni aspekty vplyvu upravlinnja personalom na efektyvnistj systemy upravlinnja pidprijemstvom. *Mizhnarodnyj zbirnyk naukovykh pracj*. Vyp. 1(19), 98-103.
4. Yvancevych Dzh. M., Lobanov A.A. (1993). Chelovecheskye resursy upravlenija. M. : Delo.
5. Kim L. S. (2010). Strategichnyj pidkhdid do upravlinnja personalom pidprijemstva. *Naukovi pracj MAUP*. Vyp. 1(24), 155-162.
6. Korsakov D. O. Orghanizacijna diaghnostyka systemy upravlinnja personalom pidprijemstva. [Elektronnyj resurs]. Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e11\\_3kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf).
7. Malyshev O. (2003). Modeljuvannja povedinky pidprijemstva shhodo vdoskonalennja personalu. *Ekonomist*, № 11,19-22.
8. Parkhomenko N. A. (2010). Seredovyshhe strategichnogho upravlinnja personalom. *Naukovyj visnyk LNAU. Ekonomichni nauky*, № 17.
9. Posheljuzhna L. B. Osoblyvosti suchasnogho upravlinnja personalom na vitchyznjanykh pidprijemstvakh. [Elektronnyj resurs]. Rezhym dostupu : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
10. Prykhach A. (2005). Aktyvnaja ynnovacyonnaja dejateljnostj personala kak konkurentnoe preymushhestvo. *Upravlenje personalom*, № 1-2.
11. Prodan I.O. (2013). Stanovlennja systemy upravlinnja personalom pidprijemstva na innovacijnykh zasadakh. *Upravlenje personalom*, № 1-2.