

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**НИКОНЕНКО АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 331.5 : 664

**МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, професор  
**Сологуб Олена Петрівна,**  
Національний університет харчових  
технологій МОН України,  
завідувач кафедри маркетингу

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Криворучко Оксана Миколаївна,**  
Харківський національний автомобільно-  
дорожній університет МОН України,  
завідувач кафедри менеджменту

кандидат економічних наук, доцент  
**Білорус Тетяна Валеріївна,**  
Київський національний університет  
ім. Тараса Шевченка МОН України,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності

Захист дисертації відбудеться 4 вересня 2015 року о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, Володимирська, 68.

Автореферат розіслано «31» липня 2015 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
доктор економічних наук, професор

О. М. Петухова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації та світової економічної кризи посилюється участь працівника як однієї зі складових конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Забезпеченість підприємств персоналом за відповідним напрямом та рівнем підготовки залежить від реальної ситуації на ринку праці та господарської дієздатності. На сьогоднішній день одним із головних стримуючих факторів зростання конкурентоспроможності промислового підприємства виступає брак робітничих кадрів та технічних спеціалістів, які б відповідали якісним характеристикам та потребам виробництва. Це актуалізує необхідність дослідження проблем кадрового забезпечення промислових підприємств з врахуванням закономірностей їх формування та шляхів подолання кризових явищ на ринку праці з використанням маркетингових інструментів.

Вивченню особливостей українського ринку праці як джерела робочої сили для підприємств промислового сектору присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених, як Бандур С.І., Бондар І.К., Беззубко Л.В., Богиня Д.П., Бойко О.М., Буковинська М.П., Васильченко В.С., Герасимчук В.І., Громадська Н.А., Заяць Т.А., Коваль Г.І., Костромін Г.Т., Коцур А.С., Кравцов С.О., Кравчук О.Я., Кулаковська Л.П., Куценко В.І., Кучменко Е.М., Левченко О.М., Лич В.М., Лич Г.В., Лібанова Е.М., Онікієнко В.В., Пухлій В.Т., Сітик О.Я., Сологуб О. П. та інших. Проблеми маркетингу підприємств розглядаються у роботах відомих зарубіжних дослідників, зокрема, Армстронга Г., Котлера Ф., Еванса Дж. Р., і українських – Войчака А.В., Гаркавенко С.С., Мостенської Т.Л., Ромата Е.В. тощо. З маркетингом у кадровій політиці підприємств пов'язані наукові праці таких вітчизняних вчених, як Білорус Т.В., Дідора Р.О., Калюжна Н.Г., Криворучко О.М. та ін.

Попри значні досягнення відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників у даній сфері, потребують вивчення глибинні першопричини формування дефіциту робітничих кадрів і промислових спеціалістів, подолання яких може бути покладено підприємствами харчової промисловості в основу їх кадрової стратегії. Неспроможність державної регулятивної політики подолати структурний дисбаланс на ринку праці спрямовує підприємства на формування привабливих для економічно активного населення робочих місць та до змін у системі професійної освіти і уявленнях абітурієнтів про престижність окремих спеціальностей. Ефективний вплив в окреслених сферах можливий лише на основі глибокого розуміння як власних потреб працівників, так і потреб робочої сили. Це вимагає впровадження маркетингових засад у формування кадрового забезпечення підприємства, що і обумовило вибір теми дисертаційної роботи та визначило її предмет, об'єкт дослідження та завдання.

**Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана згідно тематики науково-дослідних робіт Національного університету харчових технологій: «Теоретико-методичні та практичні основи забезпечення планування в маркетингу» (номер державної реєстрації 0112U004705), в межах якої автором досліджено нову форму об'єднання підприємств – картель структурних криз, що дозволяє підприємству харчової промисловості

синхронізувати модернізацію виробництва та кадрову політику, а також підвищити свій імідж як роботодавця.

**Мета і завдання дослідження.** Головною метою дисертаційної роботи є розроблення і обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості.

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- розширено ідентифікацію (класифікацію) чинників впливу на кадрове забезпечення підприємства;
- сформовано маркетинговий інструментарій вимог до персоналу;
- визначено маркетинговий інструментарій створення привабливих робочих місць;
- обґрунтовано методичні засади оцінки конкурентоспроможності персоналу з використанням матричної моделі поля ефективності;
- обґрунтовано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності робочого місця з використанням таксономічного методу;
- сформовано теоретико-прикладний підхід до стратегічного аналізу ринку праці підприємства з використанням модифікованої матриці Бостонської консалтингової групи;
- обґрунтовано соціально-етичний маркетинг кадрової політики;
- розроблено методичний підхід до покращення іміджу роботодавця.

*Об'єктом дослідження* є процес кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості України.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні основи маркетингових підходів до кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості в сучасних умовах.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічними засадами дослідження є положення економічної теорії, наукові концепції та праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері кадрового забезпечення промислових підприємств.

У процесі виконання дисертаційної роботи використано наступні загальнонаукові методи дослідження: спостереження та узагальнення – для виокремлення чинників впливу на кадрове забезпечення підприємства; історизму – для дослідження формування сучасних проблем кадрового забезпечення підприємства; аналізу і синтезу – при визначенні фундаментальних та ключових причин погіршення кадрового забезпечення підприємства; покраїнового аналізу – при вивченні особливостей взаємодії промислового підприємства з працівниками, державою та системою освіти у країнах Європейського союзу; логіко-теоретичного узагальнення – при розробці моделей маркетинг-міксу для робочої сили та робочого місця; системного підходу – при формуванні методики оцінки конкурентоспроможності персоналу; індексно-матричний – при розробці індикаторів оцінки продуктивності праці як складової оцінки конкурентоспроможності персоналу; графічний – для наочного відображення динаміки показників впливу на кадрове забезпечення підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності робочих місць використано статистичний метод

таксономічного аналізу. Для удосконалення маркетингових інструментів аналізу ринку праці використано модифіковану матрицю Бостонської консалтингової групи.

**Інформаційну базу дисертаційного дослідження** становлять законодавчі та нормативні акти України з питань господарської діяльності підприємств, зайнятості, рекомендації міжнародних організацій, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

*вперше:*

- розроблено теоретико-методичний підхід до формування маркетингової політики кадрового забезпечення, який дозволяє обґрунтувати та ефективно впровадити в діяльність роботодавця ідеї соціально-етичного маркетингу шляхом реалізації запропонованих конкретних заходів у напрямі об'єднання зусиль з іншими суб'єктами господарської діяльності, активізації соціального діалогу з працівниками та їх об'єднаннями і формування партнерських відносин із закладами професійної освіти, що дасть можливість подолати проблему нестачі фахівців промислових спеціальностей на підприємствах харчової промисловості;

*удосконалено:*

- маркетинговий інструментарій створення привабливих робочих місць, який, на відміну від існуючих, передбачає використання моделі маркетинг-міксу для робочого місця з урахуванням дослідження його привабливості з використанням ієрархії потреб А. Маслоу;

- методичні засади оцінки конкурентоспроможності персоналу, які спираються на матричну модель поля ефективності для продуктивності праці, що дозволяє здійснити комплексний аналіз чинників її зміни;

- методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності робочого місця, який використовує таксономічний метод, що дозволяє точніше здійснити оцінку привабливості пропозицій різних роботодавців;

- теоретико-прикладний підхід до стратегічного аналізу ринку праці підприємством шляхом застосування модифікованої матриці Бостонської консалтингової групи, який забезпечує проведення більш глибокого аналізу пропозиції робочої сили за рахунок виокремлення додаткових секторів матриці;

- методичний підхід до покращення іміджу галузевого роботодавця, який, на відміну від існуючих, передбачає концентрацію ресурсів підприємств галузі з метою впливу на ринок праці шляхом створення картелю структурних криз;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні підходи до ідентифікації та класифікації чинників впливу на кадрове забезпечення промислового підприємства на основі виділення трьох їх груп за рівнями формування та проведення порівнянь соціально-економічного середовища України і європейських держав;

- маркетинговий інструментарій визначення вимог до персоналу на основі комплексу маркетингу, який передбачає використання конкурентоспроможності робочої сили як системоутворюючого чинника при включенні елементів до моделі маркетинг-міксу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені в дисертаційній роботі теоретичні і прикладні засади дослідження кадрового забезпечення підприємства харчової промисловості та його чинників, а також запропонований підхід до формування маркетингової політики кадрового забезпечення можуть бути використані в практиці управлінської діяльності суб'єктів господарювання. Запропоновані механізми формування лояльності персоналу як складова маркетингового інструментарію підвищення привабливості роботодавців та методика оцінки ринку праці на основі матриці Бостонської консалтингової групи модифіковано до впровадження в діяльність ТОВ «НВП ІНТА» (акт впровадження № 129 від 25 грудня 2013 р.). Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства та окремі складові механізми реалізації кадрової політики картелю структурних криз використані в практичній діяльності ТОВ «Барановський деревообробний комплекс» (акт впровадження № 18 від 5 лютого 2014 р.).

Методичні підходи до комплексної діагностики оцінки конкурентоспроможності персоналу та робочої сили, рекомендації щодо розвитку соціально-етичного маркетингу в діяльності роботодавця з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу та методичні підходи щодо покращення іміджу галузевого роботодавця на основі створення картелю структурних криз впроваджено у навчальний процес НУХТ (акт впровадження від 16 лютого 2015 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій особисто автором розроблено теоретичні, методичні і практичні засади дослідження, аналізу та удосконалення маркетингових засад кадрового забезпечення підприємства. Наукові положення, висновки і рекомендації, які містяться в дисертаційній роботі, одержано автором самостійно. З виконаних у співавторстві наукових праць у дисертації використано лише власні твердження і висновки.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дисертаційної роботи апробовано на п'яти конференціях різного рівня, а саме: «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (Київ, НУХТ, 23-27 квітня 2007 р.), «Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах» (Київ, НУХТ, 19-20 березня 2009 р.), «Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах» (Київ, НУХТ, 13-14 травня 2010 р.), «Сучасна економічна наука: теорія і практика» (Полтава, 15-16 листопада 2012 р.), «Управління сучасним підприємством» (Київ, НУХТ, 25-26 квітня 2013 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 18 наукових праць загальним обсягом 7,48 д.а. (особисто автору належить 6,95 д.а.), серед них: монографія у співавторстві обсягом 17,32 д.а. (особисто автору належить 1,12 д.а.); 1 стаття у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз (0,55 д.а.); 1 стаття у міжнародному виданні (0,22 д.а.); 8 одноосібних статей, опублікованих у фахових виданнях України (загальний обсяг – 3,99 д.а.); 2 статті у співавторстві в інших виданнях загальним обсягом 1,06 д.а. (з яких особисто автору належить 0,53 д.а.); 5 публікацій у матеріалах конференцій (загальним обсягом 0,54 д.а.).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 242 сторінки комп'ютерного тексту, який включає 34 таблиці

та 33 рисунки, з яких 5 займають усю площу сторінки. Список використаних джерел із 265 найменувань викладено на 26 сторінках, 12 додатків – на 24 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження; сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження; охарактеризовано наукові методи, які використовувались в процесі здійснення дослідження; визначено наукову новизну одержаних результатів та їх практичне значення. Вступ також містить відомості про апробацію результатів дисертаційної роботи.

У першому розділі **«Теоретико-методичні засади маркетингу кадрового забезпечення підприємств в умовах сучасного ринку праці»** ідентифіковано чинники впливу на кадрове забезпечення підприємства, запропоновано маркетинговий інструментарій впливу на роботодавця та робочу силу та методичні підходи до оцінки їх конкурентоспроможності.

На основі дослідження сучасних наукових публікацій виокремлено чинники впливу на кадрове забезпечення промислового підприємства, які згруповано відповідно до рівня їх формування:

національний рівень – чинники макrorівня (демографічна ситуація, державна регулятивна політика, економічне середовище, сила впливу формальних соціально-економічних інститутів, система закладів сприяння зайнятості, система освіти, соціально-культурне середовище, тенденції розвитку галузевого ринку праці);

регіональний рівень – чинники мезорівня (передбачають посилення чи послаблення чинників макrorівня залежно від галузі);

рівень підприємства – чинники мікрорівня (вимоги до робочої сили, власні системи підготовки кадрів, гарантії зайнятості, інвестиції в людський капітал, можливості кар'єрного зростання, оплата праці, умови праці на робочому місці).

Проведене дослідження дозволило визначити роль негативного впливу на кадрове забезпечення промислового підприємства:

слабкості формальних соціально-економічних інститутів, яка обумовлює поширення такої системи ризиків, коли вкладення коштів у кримінальну та політичну діяльність є більш ефективними, ніж у модернізацію та персонал;

поширеності серед молоді постіндустріального світогляду, відповідно до якого професії сфери послуг вважаються більш престижними, ніж робітничі та промислові;

високого рівня податкового тиску з боку держави на підприємство, що зменшує його можливості щодо інвестицій у основні засоби, розвиток персоналу, систему професійної освіти тощо;

значного зносу основних засобів промислового підприємства, що обмежує конкурентоспроможність бізнесу і можливості щодо переходу на інноваційну модель розвитку, яка базується на людському капіталі.

Наслідком постіндустріального світогляду молоді та фінансової слабкості промислового підприємства виступає переорієнтація системи освіти з обслуговування підприємств на абітурієнтів, які надають перевагу престижним професіям, що впливає на напрями підготовки кадрів навчальними закладами.

Таким чином, в основі проблем кадрового забезпечення промислового підприємства лежать:

технічний чинник – високий рівень зносу основних засобів, який обумовлює низьку доходність промислових підприємств та сприяє формуванню робочих місць з непривабливими умовами праці і рівнем її оплати;

людський чинник – контрпродуктивна поведінка власників підприємства, робочої сили, керівництва держави та закладів освіти.

Подолання негативного впливу на кадрове забезпечення промислового підприємства технічного чиннику вимагає модернізації основних засобів.

Мінімізація негативного впливу людського чиннику пов'язана із широким впровадженням у сферу управління персоналом промислового підприємства маркетингових підходів до ведення бізнесу з метою більш глибокого розуміння власних кадрових потреб, а також потреб робочої сили, держави, закладів освіти для побудови на цій основі ефективної політики взаємодії з названими суб'єктами.

В якості маркетингових інструментів удосконалення кадрової політики підприємства запропоновано підхід до моделювання комплексу маркетингу для робочої сили та робочого місця. Модель маркетинг-міксу для робочої сили представлено на рис. 1.



Рис. 1. Модель комплексу маркетингу для робочої сили

Модель 7Р для робочої сили відображає взаємодію роботодавця, який виступає в ролі покупця, та власника робочої сили, який виступає в ролі продавця своїх трудових послуг. Системоутворюючим чинником в моделі визначено конкурентоспроможність робочої сили. Елементи до моделі включаються виключно в тому випадку, якщо вони впливають на зміну відповідного показника.

Конкурентоспроможність робочої сили залежить від співвідношення її «споживчого ефекту» (корисності такої особи як працівника в уявленні роботодавця) до «ціни споживання» (витрат на оплату та умови праці, яких вимагає особа в обмін на свої трудові послуги). Іншими словами, має місце співвідношення суми усіх елементів моделі 7Р (крім ціни) до елементу «ціна».

Модель маркетинг-міксу для робочого місця представлено на рис. 2.

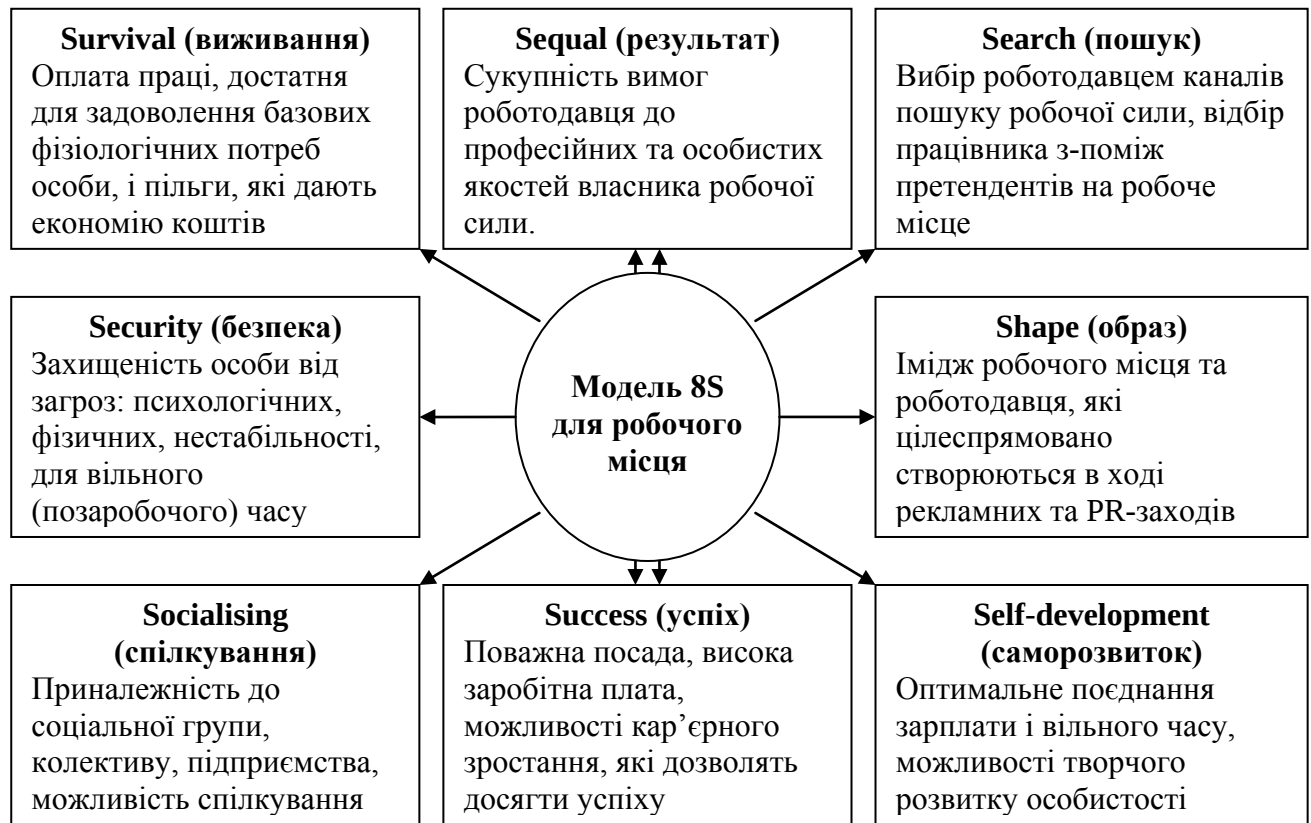


Рис. 2. Модель комплексу маркетингу для робочого місця

Модель 8S для робочого місця показує взаємодію між роботодавцем, який виступає вже в ролі продавця робочого місця, та власника робочої сили, який в даному випадку виступає в ролі покупця. Конкурентоспроможність робочого місця, яка виступає системоутворюючим чинником у моделі – співвідношення між його «споживчим ефектом» (ступенем задоволення найрізноманітніших потреб особи за рахунок робочого місця) та «ціною споживання» (вимогами роботодавця до особи, силою контролю за їх дотриманням). В цьому разі, конкурентоспроможність робочого місця визначається як співвідношення суми усіх елементів моделі 8S (крім результату) до елементу «результат».

Моделі комплексу маркетингу показують фундаментальну роль конкурентоспроможності робочої сили та робочого місця у задоволенні потреб роботодавця та працівника, що обумовлює важливість дослідження відповідних показників в діагностиці кадрового забезпечення підприємства.

У другому розділі «Діагностика кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості з позиції маркетингу» досліджено сучасні тенденції формування пропозиції робочої сили, проведено оцінку конкурентоспроможності персоналу і робочих місць підприємств харчової промисловості.

В якості об'єктів дослідження на мікрорівні відібрано підприємства, які відносяться до числа лідерів у своїх галузях виробництва на рівні країни або м. Києва: ДП ПАТ «Київхліб» «Хлібокомбінат № 12», ПАТ «Яготинський маслозавод», ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний», ПАТ «Сквирський комбінат», ПАТ «Оболонь».

Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства харчової промисловості базується на комплексній оцінці продуктивності праці персоналу, оскільки вона показує споживчий ефект від використання робочої сили з точки зору роботодавця. Комплексна оцінка забезпечується завдяки матричній моделі поля ефективності, яку покладено в основу методичного підходу. Відповідна модель дозволяє врахувати вплив заробітної плати та стану основних засобів на продуктивність праці. В якості вихідних абсолютних показників для побудови матриці обрано обсяги реалізації продукції (РП), річні витрати на оплату праці (ОП), вартість основних засобів (ОЗ), середньооблікову чисельність працівників (СОЧ), вартість зносу основних засобів (ЗНОС). Із множини усіх можливих взаємозв'язків між ними відібрано ті, для яких ідентифіковано економічний зміст (табл. 1).

Таблиця 1.

**Показники для аналізу матричної моделі поля ефективності**

| Показники                                                            | Формула                          | Економічний зміст                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Продуктивність праці                                              | $ПП = \frac{РП}{СОЧ}$            | Ступінь ефективності використання праці як фактора виробництва                                                                         |
| 2. Зарплатовіддача                                                   | $ЗВ = \frac{РП}{ЗП}$             | Ефективність витрат на оплату праці                                                                                                    |
| 3. Фондовіддача                                                      | $ФВ = \frac{РП}{ОЗ}$             | Ефективність використання основних засобів на підприємстві                                                                             |
| 4. Середньорічна заробітна плата одного працівника                   | $\overline{ЗП} = \frac{ЗП}{СОЧ}$ | Розмір заробітної плати, виплаченої протягом року, в середньому на одного працівника                                                   |
| 5. Фондоозброєність                                                  | $ФО = \frac{ОЗ}{СОЧ}$            | Середній обсяг основних засобів у розпорядженні одного працівника                                                                      |
| 6. Коефіцієнт зносу основних засобів                                 | $КЗ = \frac{ЗНОС}{ОЗ}$           | Ступінь втрати засобами праці споживчих властивостей (вартості) внаслідок зносу                                                        |
| 7. Закріпленість зносу основних засобів за реалізованою продукцією   | $З_{РП} = \frac{ЗНОС}{РП}$       | Ступінь обмеження можливостей підприємства щодо більшого випуску продукції з використанням наявних основних засобів внаслідок їх зносу |
| 8. Закріпленість зносу основних засобів за працівником               | $З_{СОЧ} = \frac{ЗНОС}{СОЧ}$     | Ступінь погіршення умов праці окремого працівника, в т.ч. його можливостей щодо більш ефективної роботи, через знос основних засобів   |
| 9. Закріпленість зносу основних засобів за витратами на оплату праці | $З_{ЗП} = \frac{ЗНОС}{ЗП}$       | Ступінь обмеження можливостей підприємства щодо оплати праці персоналу через необхідність витрат на оновлення основних засобів         |

До переліку відносних показників, обраних для подальших розрахунків, включено як загальноживані в економічній науці, так і нові, визначені в ході матричного аналізу і пов'язані із закріпленістю зносу за реалізованою продукцією, працівником та витратами на оплату праці. Подальший аналіз передбачає:

1) розрахунок одиничних параметрів конкурентоспроможності персоналу на основі порівняння значення кожного відносного показника на кінець досліджуваного періоду з базовим значенням, яке може характеризувати:

1.1) величину відповідного показника на початок періоду, що в результаті аналізу дозволяє оцінити зміну конкурентоспроможності за досліджуваний період;

1.2) величину відповідного показника у іншого виробника аналогічного товару або середню по галузі виробництва такої продукції, що дає змогу оцінити конкурентоспроможність персоналу досліджуваного підприємства;

2) визначення зв'язку між кожним відносним показником та продуктивністю праці за коефіцієнтом Пірсона на основі динаміки за досліджуваний період і розрахунок на його базі коефіцієнту вагомості для відповідного показника;

3) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (ІКП) персоналу по кожному об'єкту дослідження як суми добутків одиничних параметрів конкурентоспроможності та коефіцієнтів їх вагомості.

Досліджувані підприємства належать до різних галузей харчової промисловості, відмінними за застосовуваними технологіями виробництва, що унеможливорює порівняння продуктивності праці їх персоналу. Тому здійснено оцінку зміни конкурентоспроможності персоналу кожного підприємства за досліджуваний період. Якщо  $ІКП > 1$ , то конкурентоспроможність персоналу на підприємстві за досліджуваний період зросла. Якщо  $ІКП < 1$ , то це свідчить про зниження конкурентоспроможності персоналу.

Для кожного об'єкту дослідження в дисертаційній роботі побудовано матричну модель поля ефективності, розраховано одиничні параметри конкурентоспроможності персоналу, визначено коефіцієнти їх вагомості на основі коефіцієнту Пірсона. Останній етап оцінки конкурентоспроможності персоналу для всіх об'єктів дослідження представлено у зведеній таблиці (табл. 2).

Таблиця 2.

**Зважені одиничні параметри та інтегральні показники конкурентоспроможності персоналу підприємств харчової промисловості**

| Показники поля ефективності                                          | Харчова промисловість | Хлібокомбінат № 12 | Яготинський маслозавод | КЗПВ «Столичний» | Сквицький комбінат | Корпорація «Оболонь» |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|------------------|--------------------|----------------------|
| 1. Зарплатовіддача                                                   | 0,05                  | 0,07               | 0,10                   | 0,19             | 0,03               | 0,04                 |
| 2. Фондовіддача                                                      | 0,09                  | 0,08               | 0,04                   | 0,16             | 0,13               | 0,17                 |
| 3. Середньорічна заробітна плата одного працівника                   | 0,39                  | 0,35               | 0,46                   | 0,11             | 0,22               | 0,22                 |
| 4. Фондоозброєність                                                  | 0,25                  | 0,20               | 0,17                   | 0,16             | 0,21               | 0,05                 |
| 5. Коефіцієнт зносу основних засобів                                 | 0,12                  | 0,11               | 0,04                   | 0,20             | 0,11               | 0,14                 |
| 6. Закріпленість зносу основних засобів за реалізованою продукцією   | 0,08                  | 0,07               | 0,04                   | 0,18             | 0,11               | 0,20                 |
| 7. Закріпленість зносу основних засобів за працівником               | 0,07                  | 0,07               | 0,10                   | 0,11             | 0,09               | 0,13                 |
| 8. Закріпленість зносу основних засобів за витратами на оплату праці | 0,19                  | 0,19               | 0,43                   | 0,03             | 0,08               | 0,22                 |
| <b>Інтегральний показник конкурентоспроможності</b>                  | <b>1,24</b>           | <b>1,15</b>        | <b>1,37</b>            | <b>1,15</b>      | <b>0,99</b>        | <b>1,17</b>          |

В ході проведеної оцінки встановлено, що найбільше зростання конкурентоспроможності персоналу спостерігалось на Яготинському маслозаводі (ІКП = 1,37). Зважені одиничні параметри показують, що найбільшу роль у зростанні продуктивності праці відіграли підвищення середньорічної заробітної плати одного працівника (0,46) та зменшення закріпленості зносу основних засобів за витратами на оплату праці (0,43). При цьому фондовіддача (0,04) та коефіцієнт зносу основних засобів (0,04) не мали істотного впливу на зростання продуктивності праці, що дозволяє зробити висновок про визначальну роль підвищення трудового навантаження та оплати праці як джерела зростання продуктивності праці.

В ході проведеного аналізу визначено чотири моделі формування конкурентоспроможності персоналу на підприємствах харчової промисловості:

модель інтенсифікації використання робочої сили (харчова промисловість в цілому та хлібокомбінат № 12 і Яготинський маслозавод зокрема) – передбачає посилення трудового навантаження на працівників на тлі низьких гарантій зайнятості без здійснення значних інвестицій у оновлення основних засобів; відповідно, зростання продуктивності праці відбувається за рахунок інтенсифікації трудових зусиль персоналу;

модель фокусування на модернізації (КЗШВ «Столичний») – забезпечує проведення ефективної модернізації підприємства та підвищення ефективності матеріальної мотивації персоналу; підвищення ефективності обладнання виступає головним чинником зростання продуктивності праці;

модель пасивного управління (Сквирський комбінат) – характеризує відсутність чітких пріоритетів розвитку підприємства; внаслідок зростання рівня зносу та збереження низького рівня оплати праці відбувається зниження продуктивності праці;

модель соціально-відповідального бізнесу (корпорація «Оболонь») – поєднує ефективну модернізацію виробництва із значними витратами на задоволення потреб персоналу (покращення умов праці, зростання рівня її оплати, підвищення кваліфікації працівників тощо); чинниками зростання продуктивності праці виступають оновлення основних засобів та лояльне ставлення до роботодавця.

Для розрахунку конкурентоспроможності робочих місць підприємства з дотриманням вимог моделі комплексу маркетингу 8S на основі дослідження використовуваних у маркетингу методик оцінки обрано найбільш точну з них – таксономічний метод. Розрахунок включає три етапи:

- 1) стандартизація параметрів;
- 2) відбір еталонних стандартизованих значень усіх параметрів по робочим місцям;
- 3) розрахунок таксономічної відстані кожного робочого місця від еталону.

Чим меншою буде таксономічна відстань від еталону, тим більш конкурентоспроможним буде робоче місце.

В ході оцінки конкурентоспроможності робочих місць таксономічним методом проаналізовано такі показники, як середньомісячна заробітна плата, розмір заборгованості із виплати заробітної плати, кількість працівників у відпустках без збереження заробітної плати, кількість працівників, які переведені з економічних причин на неповний робочий день, приріст середньооблікової кількості штатних працівників, звільнення працівників через скорочення штатів, середня тривалість

відпустки одного працівника, кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, приріст реальної заробітної плати, частка працівників, які отримували офіційну заробітну плату в розмірі, вищому за 3000 грн. В результаті аналізу отримано наступні значення таксономічної відстані для конкурентоспроможності робочих місць: національна економіка – 33,78; промисловість – 49,71; харчова промисловість – 36,81; хлібокомбінат №12 – 21,81; Яготинський маслозавод – 20,49; КЗШВ «Столичний» – 36,11; Сквирський комбінат – 60,54; корпорація «Оболонь» – 3,45.

Встановлено, що найменшою таксонометрична відстань від еталону є для корпорації «Оболонь». Це свідчить про найбільшу привабливість її робочих місць для економічно активного населення. Основними напрямками забезпечення зростання конкурентоспроможності робочих місць для інших підприємств мають бути: підвищення розміру заробітної плати та гарантій своєчасної її виплати, припинення практики масових звільнень у кризові періоди, приведення робочих місць у відповідність до вимог законодавства із охорони праці.

З'ясовано, що в соціально-економічних умовах, які склалися в Україні напередодні світової економічної кризи, найбільш ефективною та поширеною була модель формування конкурентоспроможності персоналу на основі інтенсифікації використання робочої сили. Проте падіння престижності промислових професій і нагальна необхідність у проведенні масштабної модернізації промислових підприємств актуалізують модель соціально-відповідального бізнесу. Як свідчить досвід корпорації «Оболонь», вона є достатньо ефективною та сприяє формуванню найбільш привабливих робочих місць.

У третьому розділі **«Розвиток маркетингових підходів до удосконалення кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості»** окреслено заходи щодо удосконалення маркетингового інструментарію стратегічного аналізу ринку праці підприємством та покращення його іміджу як роботодавця, а також обґрунтовано впровадження соціально-етичного маркетингу в кадрову політику.

Як інструмент удосконалення стратегічного аналізу ринку праці підприємством харчової промисловості запропоновано теоретико-прикладний підхід на основі використання модифікованої матриці Бостонської консалтингової групи, яка базується на даних про кількість вакансій та резюме. До матриці включено не чотири, а шість секторів, які несуть наступне смислове навантаження.

До сектору «Важкі діти» включено потрібні підприємствам харчової промисловості професії, за якими спостерігається недостатня пропозиція робочої сили. В цей сектор професія потрапляє в наступних випадках: 1) непопулярність професії серед населення з будь-якої причини; 2) невідповідність системи освіти потребам роботодавців; 3) професія є новою, система підготовки працівників поки що не сформована. Стратегія роботодавця для таких професій має передбачати такі заходи: 1) встановлення чи посилення співпраці з системою професійної освіти; 2) активізація зусиль та співпраці в сфері профорієнтаційної діяльності; 3) формування привабливих умов праці на робочих місцях; 4) зменшення вимог стосовно рівня підготовки та досвіду робочої сили.

До сектору «Зірка» віднесено потрібні підприємствам харчової промисловості професії, за якими спостерігається достатній рівень пропозиції робочої сили.

Стратегія роботодавця для таких професій має включати наступні заходи: 1) закріплення вже сформованих зв'язків із закладами професійної освіти; 2) формування позитивного іміджу даного підприємства як роботодавця; 3) концентрація зусиль на утриманні працівників відповідних професій; 4) посилення вимог до претендентів на вакансії підприємства.

До сектору «Дійна корова» включено професії, потреба в яких у підприємств харчової промисловості знизилась, проте їх популярність у населення і закладів освіти залишилась високою. Стратегія роботодавця для таких професій має передбачати такі заходи: 1) сприяння переорієнтації закладів освіти на професії з групи «Важка дитина»; 2) обмеження зростання зарплати або ж посилення вимог щодо ефективності праці; 3) істотне посилення вимог до претендентів на відповідні посади.

До сектору «Собака» віднесено професії, попит на які у підприємств харчової промисловості суттєво знизився, і пропозиція за якими також знаходиться на невисокому рівні. Стратегія роботодавця для таких професій має включати наступні заходи: 1) автоматизація виробничого процесу з метою ліквідації зайвих робочих місць; 2) за можливості – передача ряду функцій працівникам з сектору «Дійна корова»; 3) перепідготовка працівників на професії, пов'язані з сектором «Важка дитина»; 4) працевлаштування осіб з обмеженими фізичними властивостями (інвалідів).

До сектору якісного дисбалансу включено професії, які характеризуються надлишковою пропозицією робочої сили на тлі менш суттєвого зростання попиту з боку підприємств харчової промисловості. Популярність професій серед населення є дуже значною, проте якість підготовки у навчальних закладах – недостатньо високою, що обумовлює існування вакансій. Стратегія роботодавця для таких професій має передбачати наступні заходи: 1) утримання наявних досвідчених працівників, створення привабливих умов праці; 2) оптимізація вимог та оплати праці для недосвідчених працівників; 3) встановлення дуже високих вимог для претендентів на вакансії; 4) демаркетинг професій.

Кризовий сектор характеризується суттєвим зниженням попиту з боку підприємств харчової промисловості на тлі надлишкової пропозиції на ринку праці, що зумовлено кризою економіки (велика кількість безробітних та зменшення кількості робочих місць) або системи освіти (перевипуск з престижних з точки зору населення професій). Стратегія роботодавця має включати максимальне зростання вимог до зайнятих працівників та до претендентів на вакансії, а також демаркетинг професій, якщо надлишкова пропозиція робочої сили обумовлена кризою системи освіти та ринку праці.

Для побудови матриці БКГ модифікованої для підприємств харчової промисловості використано дані про кількість вакансій та резюме, представлені на сайті Headhunter (hh.ua), оскільки він є одним із найбільших ресурсів для пошуку робочих місць та найму робочої сили та являється міжнародним кадровим порталом, що забезпечує високу якість представленої на ньому інформації.

Для аналізу взято ті професійні сфери, які присутні у виробничій та управлінській практиці підприємства харчової промисловості (рис. 3).

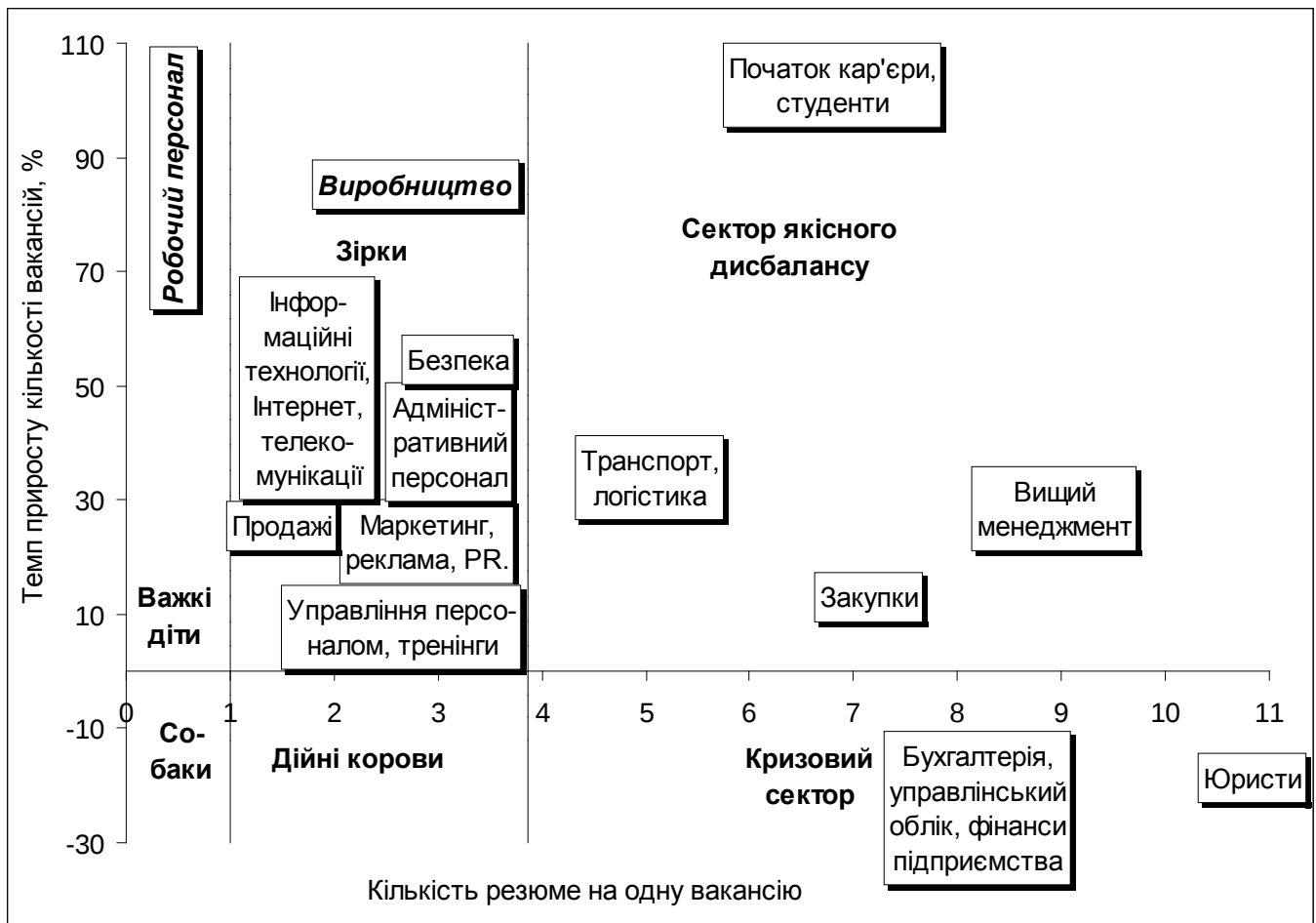


Рис. 3. Матриця БКГ для дослідження ринку праці як джерела робочої сили для підприємства харчової промисловості

Матричний аналіз дозволив зробити висновки щодо дефіцитних для підприємств харчової промисловості спеціальностей, пов'язаних із професійними сферами «Робочий персонал» та «Виробництво». Робітничі спеціальності потрапили до сектору «Важкі діти». Саме на цьому секторі підприємствам харчової промисловості слід сконцентрувати основні зусилля. Мова йде про всебічну активізацію співпраці з ПТНЗ, об'єднання профорієнтаційних зусиль з іншими підприємствами галузі та державою та всебічне покращення умов праці на виробництві. Вимоги до претендентів на вакансії слід знизити та удосконалити систему навчання на робочому місці. Промислові спеціальності з групи «Виробництво» потрапили в сектор «Зірки». Підприємству харчової промисловості доцільно вжити заходів щодо утримання наявних професіоналів. Значну увагу слід приділити формуванню позитивного іміджу роботодавця як передумови посилення вимог до претендентів на вакантні робочі місця.

Для покращення забезпечення підприємств харчової промисловості робочим персоналом запропоновано підхід до формування кадрового забезпечення на основі ідей соціально-етичного маркетингу, який передбачає активізацію діалогу з працівниками та їх об'єднаннями, формування партнерських відносин із закладами професійної освіти та об'єднання зусиль з іншими роботодавцями. Для успішної реалізації політики підприємств харчової промисловості за вказаними напрямками запропоновано наступні заходи (рис. 4).

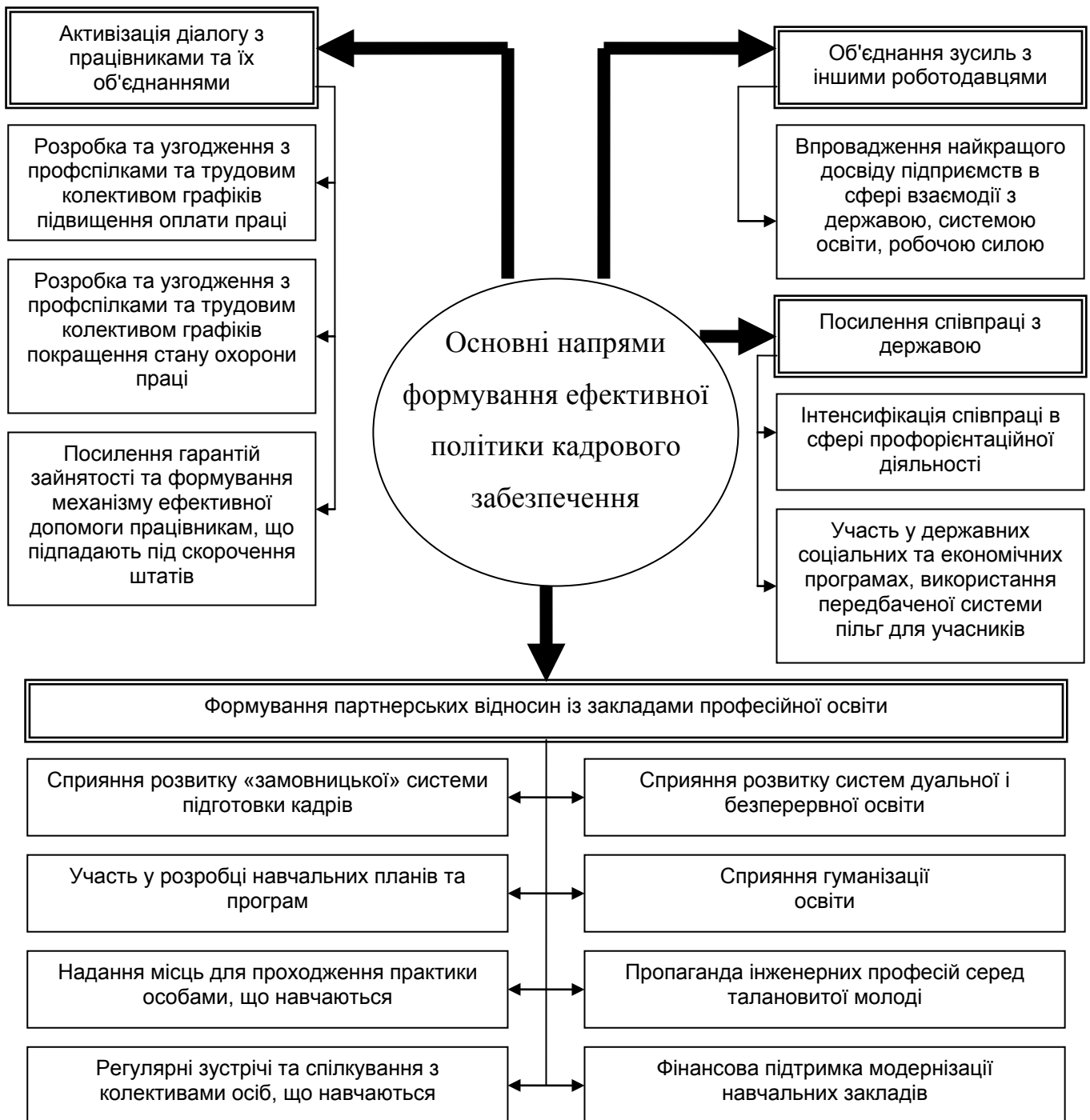


Рис. 4. Теоретико-методичний підхід до формування кадрового забезпечення підприємства харчової промисловості на основі соціально-етичного маркетингу

Доцільно об'єднання зусиль підприємств харчової промисловості з роботодавцями галузі в напрямку посилення діалогу з іншими соціальними партнерами. Ефективна співпраця роботодавців в напрямку покращення їх іміджу на ринку праці передбачає створення об'єднання, яке має охопити не тільки кадрову політику, але й окремі аспекти інвестиційної діяльності підприємств (наприклад, фінансування модернізації робочих місць, підвищення кваліфікації кадрів тощо). Тому, з метою успішного проведення модернізації та покращення стандартів підприємств стосовно робочих місць запропоновано впровадження картелів структурних криз (можливості для узгоджених дій промислових підприємств за

цими напрямками передбачені антимонопольним законодавством України). Додатково до функцій таких картелів має бути включено вплив на ринок праці шляхом проведення інформаційної політики, яка передбачатиме сукупність заходів маркетингової комунікаційної політики, зокрема: створення позитивного іміджу роботодавця шляхом розміщення інформації в ЗМІ і на білбордах про досягнення підприємства та його трудового колективу; організації планових екскурсій учнів шкіл на підприємства харчової промисловості; об'єднання зусиль із службою зайнятості в напрямку проведення профорієнтаційної роботи із учнями шкіл, в т.ч. забезпечення участі в ній співробітників відділів персоналу та реклами. Джерелом фінансування таких заходів має бути створений підприємствами-учасниками фонд забезпечення кадрової політики картелю структурних криз.

## **ВИСНОВКИ**

За результатами дослідження розв'язано важливе наукове завдання – розроблено теоретико-методичні основи маркетингових підходів до кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості в умовах сучасного ринку праці. Це дозволило зробити ряд висновків теоретичного, методичного і практичного характеру, основні з яких зведено до наступного:

1. Визначено теоретичні засади ідентифікації чинників впливу на кадрове забезпечення промислового підприємства в Україні. До них віднесено чинники макрорівня (демографічна ситуація, державна регулятивна політика, економічне середовище, сила впливу формальних соціально-економічних інститутів, система закладів сприяння зайнятості, система освіти, соціально-культурне середовище, тенденції розвитку галузевого ринку праці), мезорівня (галузеві) та мікрорівня (вимоги до робочої сили, власні системи підготовки кадрів, гарантії зайнятості, інвестиції в людський капітал, можливості кар'єрного зростання, оплату праці, умови праці на робочому місці на промисловому підприємстві). Визначено характер дії зазначених чинників впливу на кадрове забезпечення підприємства.

2. Сформовано маркетинговий інструментарій визначення обґрунтованих вимог до персоналу на основі моделі маркетинг-міксу – модель комплексу маркетингу для робочої сили 7P, яка передбачає виділення наступних напрямків задоволення потреб промислового підприємства у робочій силі: «товар» (product), «фізичне свідоцтво» (physical evidence), «процес» (process), «клієнти» (people), «просування» (promotion), «збут» (place), «ціна» (price). Охарактеризовано зміст та обґрунтовано включення до моделі 7P кожної з цих складових.

3. Розроблено маркетинговий інструментарій формування привабливих робочих місць на промисловому підприємстві на основі моделі маркетинг-міксу – модель комплексу маркетингу для робочого місця 8S, яка включає наступні напрями задоволення потреб працівника: «виживання» (survival), «безпека» (security), «спілкування» (socialising), «успіх» (success), «саморозвиток» (self-development), «образ» (shape), «пошук» (search), «результат» (sequal). Визначено сутність та обґрунтовано включення до моделі 8S кожної такої складової.

4. В якості складової діагностики кадрового забезпечення підприємства з позицій маркетингу запропоновано методичні засади оцінки

конкурентоспроможності персоналу на основі матричної моделі поля ефективності, яка охоплює дослідження усіх взаємозв'язків між чинниками впливу.

5. Сформовано як складову діагностики кадрового забезпечення підприємства харчової промисловості з позицій маркетингу методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності робочого місця на основі таксономічного методу, який дає можливість найбільш точно здійснити ранжування роботодавців за їх привабливістю.

6. Удосконалено інструментарій аналізу мікросередовища підприємством харчової промисловості шляхом розробки та демонстрації теоретико-прикладного підходу на основі використання матриці Бостонської консалтингової групи, яка модифікована для аналізу ринку праці. Охарактеризовано зміст та порядок формування кожного сектору матриці, який враховує рівень потреби роботодавців у спеціалістах та їх наявність на ринку праці. Запропоновано базові кадрові стратегії, які рекомендовано для впровадження підприємством харчової промисловості для професій залежно від сектору матриці.

7. Розроблено теоретико-методичний підхід до впровадження соціально-етичного маркетингу в діяльність підприємств харчової промисловості з метою забезпечення розробки та реалізації ефективної політики кадрового забезпечення на основі подолання впливу ключових причин структурного дисбалансу на ринку праці. Передбачено активізацію відносин соціального партнерства по чотирьом напрямкам: соціальний діалог з працівниками; співпраця з державою; взаємодія із закладами професійної освіти; поєднання зусиль з іншими роботодавцями. Запропоновано конкретні заходи для реалізації в рамках відносин соціального партнерства, що забезпечать зростання пропозиції робочої сили для підприємства.

8. Удосконалено маркетинговий інструментарій підвищення привабливості підприємства харчової промисловості як роботодавця на основі методичного підходу, який передбачає створення картелю структурних криз та діючих в його межах механізмів формування лояльності персоналу до підприємства і впровадження інформаційної політики, спрямованої на регулювання ринку праці.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у наукових фахових виданнях:*

1. Никоненко А. В. Проблеми формування промислового сегмента ринку праці / Никоненко А. В. // Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. праць. – 2007. - № 4 (71). – С. 163-167 (0,45 д.а.).
2. Никоненко А. В. Особливості розвитку промислового сектору ринку праці України / А. В. Никоненко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2007. - № 23. – С. 144-147 (0,45 д.а.).
3. Никоненко А. В. Застосування теорії поля відносин для вивчення зайнятості / А. В. Никоненко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2008. - № 26. – С. 90-93 (0,45 д.а.).
4. Никоненко А. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «механізм ринку праці» / А. В. Никоненко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. - № 36. – С. 11-14 (0,2 д.а.).

5. Никоненко А. В. Ринок праці європейських країн в умовах глобалізації та світової економічної кризи / А. В. Никоненко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - №2 (10). – Бердянськ: БУМІБ, 2010. – С. 95-100 (0,79 д.а.).
6. Никоненко А. В. Вплив деформалізованого стану соціально-економічних відносин на функціонування промислового сегменту ринку праці / А. В. Никоненко // Формування ринкової економіки : Зб. наук. праць. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. – Т. 2. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 230-237 (0,4 д.а.).
7. Никоненко А. В. Дисбаланс попиту і пропозиції на промисловому сегменті ринку праці: причини формування та шляхи подолання / А. В. Никоненко // Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. пр. – 2012. – С. 73-78 (0,6 д.а.).
8. Никоненко А. В. Модель стратегії розвитку промислового сегменту ринку праці / А. В. Никоненко // Економіка і держава. - 2013. - №2. – С. 64-69 (0,65 д.а.).

***Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:***

9. Никоненко А. В. Картелирование как инструмент преодоления структурного дисбаланса на промышленном сегменте рынка труда Украины / А. В. Никоненко // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2013. - №8. – С. 10-11 (0,22 д.а.).
10. Никоненко А. В. Маркетингові дослідження ринку робочих місць у промисловості / А. В. Никоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 1. – С. 382-390 (0,55 д.а.).

***Публікації в інших виданнях:***

11. Никоненко А. В. Промисловий сегмент ринку праці України на етапі економічного зростання: проблеми і перспективи / О. П. Сологуб, А. В. Никоненко // Державотворчі процеси і соціально-економічні моделі розвитку України на сучасному етапі: Збірник наукових статей. – 2007. – Т. 1, № 2. – С. 300-306 (0,61 д.а.) (*Особистий внесок: розглянуто особливості роботи Державного центру зайнятості в Україні – 0,31 д.а.*).
12. Никоненко А. В. Проблеми і перспективи промислового сегменту ринку праці України / О. П. Сологуб, А. В. Никоненко // Таврійський економічний журнал. – 2008. - № 2. – С. 36-42 (0,45 д.а.) (*Особистий внесок: визначено чинники дисбалансу попиту і пропозиції на промисловому сегменті ринку праці – 0,22 д.а.*).
13. Никоненко А. В. Чинники формування дефіциту робітничих кадрів на підприємствах України / А. В. Никоненко // Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: [колективна монографія]: - К.: ВД «Виниченко», 2014. – С. 228-245 (1,12 д.а.).

***Тези доповідей та матеріали конференцій:***

14. Никоненко А. В. Інституціональний підхід до ринку праці / Никоненко А. В. // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті: тези доп. 73-ої наук. конф. молодих учених, аспірантів та студентів, 23-27 квітня 2007 р. — К. : НУХТ, 2007. — С. 23 (0,1 д.а.).

15. Никоненко А. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «ринок праці» / А. В. Никоненко // Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 березня 2009 р. - К.: НУХТ, 2009. - С. 62 (0,1 д.а.).
16. Никоненко А. В. Ринок праці Європи: особливості розвитку і проблеми на сучасному етапі / А. В. Никоненко // Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 травня 2010 р. — К.: НУХТ, 2010. — С. 46-47 (0,1 д.а.).
17. Никоненко А. В. Концептуальні основи формування промислового сегмента ринку праці України в умовах глобалізації / А. В. Никоненко // Сучасна економічна наука : теорія і практика : тези доп. Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., Полтава, 15-16 листопада 2012 р. — Полтава: ПолтНТУ, 2012. — С. 79-81 (0,12 д.а.).
18. Никоненко А. В. Маркетингові засоби подолання структурного дисбалансу на ринку праці / А. В. Никоненко // Управління сучасним підприємством : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 квітня 2013 р. — К.: НУХТ, 2013. — С. 196-197 (0,12 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

**Никоненко А. В. Маркетингові засади кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій, Київ, 2015.

Дисертація присвячена формуванню маркетингових засад кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості України та розробленню практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики суб'єктів господарювання на основі широкого впровадження маркетингового інструментарію.

Поглиблено теоретико-методологічні засади вивчення чинників впливу на кадрове забезпечення підприємств харчової промисловості, зокрема, визначено фундаментальні та ключові причини дефіциту робітничих кадрів і промислових спеціалістів. Сформовано комплекс маркетингу для робочої сили та робочого місця підприємств харчової промисловості. Розроблено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу на основі матричного аналізу та робочого місця на основі таксономічного аналізу, за їх допомогою проведено діагностику кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості та визначено основні моделі поведінки роботодавців. Для покращення кадрового забезпечення підприємства харчової промисловості запропоновано інструментарій стратегічного аналізу ринку праці, теоретико-методичний підхід до формування кадрової політики на основі соціально-етичного маркетингу та створення картелю структурних криз для посилення впливу роботодавця на ринок праці.

*Ключові слова:* кадрове забезпечення підприємства, структурний дисбаланс на ринку праці, комплекс маркетингу, матричний аналіз, таксономічний аналіз, соціальне партнерство, картелі структурних криз, підприємство харчової промисловості.

## АННОТАЦИЯ

**Никоненко А. В. Маркетинговые основы кадрового обеспечения предприятий пищевой промышленности. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2012.

Диссертация посвящена формированию маркетинговых основ кадрового обеспечения предприятий пищевой промышленности Украины и разработке практических рекомендаций по совершенствованию кадровой политики субъектов хозяйствования на основе широкого внедрения маркетингового инструментария.

Углублены теоретико-методологические основы изучения факторов влияния на кадровую обеспеченность предприятия пищевой промышленности. В качестве фундаментальных причин дефицита рабочих кадров и промышленных специалистов определены деформализованное состояние экономики, высокий уровень износа основных средств, информационная дезориентация молодежи и налоговое давление на предприятия малого и среднего бизнеса.

Сформирован комплекс маркетинга для рабочей силы и рабочих мест. В качестве системообразующего фактора при включении элементов в модель маркетинг-микса предложено использовать показатель конкурентоспособности объекта, для которого разрабатывается комплекс маркетинга. Соответственно, в модель маркетинг-микса для рабочей силы включены элементы, которые влияют на ее привлекательность для работодателя. В свою очередь, модель маркетинг-микса для рабочего места включает элементы, от которых зависит его привлекательность с точки зрения рабочей силы, и базируется на иерархии потребностей А. Маслоу.

Разработанные в диссертации методические подходы к оценке конкурентоспособности персонала предусматривают исследование производительности труда на основе матричного анализа, охватывающего разные факторы влияния на этот показатель, в т.ч. оплату труда и состояние основных средств. В ходе анализа определены несколько моделей формирования конкурентоспособности персонала на предприятиях пищевой промышленности. В сложившихся в Украине социально-экономических условиях самой эффективной является модель, основанная на росте трудовой нагрузки на персонал, чем обусловлено ее преобладание на предприятиях пищевой промышленности.

Предложенные в диссертации методические подходы к оценке конкурентоспособности рабочих мест базируются на таксономическом анализе. Исследование показало наивысший уровень конкурентоспособности рабочих мест в корпорации «Оболонь», которая придерживается модели социально-ответственного бизнеса.

Для улучшения инструментария стратегического анализа рынка труда предприятием пищевой промышленности предложен теоретико-прикладной подход, основанный на использовании модифицированной матрицы Бостонской консалтинговой группы. Матрица строится на основе информации про количество резюме и темпы прироста количества вакансий и предусматривает выделение не четырех, а шести секторов: «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки»,

а также секторов качественного дисбаланса и кризисного. Это дает возможность проводить более глубокий анализ рынка труда. Обоснованы содержание каждого сектора, предложены стратегии, которые могут использоваться предприятием по отношению к профессиям разных секторов.

Для развития социально-этического маркетинга в сфере кадрового обеспечения предприятия пищевой промышленности предложен теоретико-методический подход, предусматривающий реализацию конкретных мероприятий в направлении объединения усилий с другими субъектами хозяйственной деятельности, активизации социального диалога с работниками и формирования партнерских отношений с учебными заведениями.

Для улучшения маркетингового инструментария повышения привлекательности работодателей в пищевой промышленности предложен методический подход, основанный на создании картеля структурных кризисов. Картель предусматривает не только модернизацию предприятий отрасли, но и концентрацию ресурсов участников в направлении влияния на рынок труда.

*Ключевые слова:* кадровое обеспечение предприятия, структурный дисбаланс на рынке труда, комплекс маркетинга, матричный анализ, таксономический анализ, социальное партнерство, картели структурных кризисов, предприятие пищевой промышленности.

## ANNOTATION

**Nikonenko A. Marketing bases of the personnel maintenance of the food industry enterprises. - Manuscript.**

Thesis on the receipt of scientific degree of candidate of economic sciences by speciality 08.00.04 – economy and management enterprises (by the types of economic activity). – the National university of food technologies, Kyiv, 2015.

Thesis is devoted to the formation of marketing bases of the personnel maintenance of the food industry enterprises in Ukraine and the development of practical recommendations to improve the economic entities' personnel policy on the basis of the widespread introduction of marketing tools.

The theoretical and methodological foundations of the study of the factors influencing the personnel maintenance of the food industry enterprises are deepened, the fundamental and key reasons for the deficit of personnel and industrial professionals are identified. The marketing mix for labor and workplace of the food industry enterprise is formed. In thesis the methods of assessing the competitiveness of the staff (on the basis of matrix analysis) and workplace (on the basis of taxonomic analysis) are developed. These methods are used for the diagnosis of the personnel maintenance of the food industry enterprises. Basic models of the employers' behavior are defined. The tools of strategic analysis of the labor market, the theoretical and methodological approach to the formation of human resources policy on the basis of socio-ethical marketing and the establishment of a structural crisis cartel to increase the influence of the employer in the labor market are offered to improve the personnel maintenance of the food industry enterprise.

*Keywords:* the personnel maintenance of the food industry enterprise, structural imbalances in the labor market, the marketing mix, matrix analysis, taxonomic analysis, social partnership, cartels of the structural crises, food industry enterprise.