

socio-economic sustainability of the enterprise depends on achieving two main pillars of sustainable development, namely: security (reducing the likelihood of failures in various subsystems of the enterprise) and increase adaptability (ability to recover key performance indicators). The main result of the article is a build of logical flowchart of the algorithm of realization of socio-economic sustainability of the enterprise-based system management solutions, that it used to optimize management in modern conditions of dynamic and unstable development.

Key words: sustainability, socio-economic sustainability, system of management decisions, vagueness, risk, definiteness, information.

УДК 331.108

Світлана Бортнік – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та безпеки підприємства, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня

У статті розглянуто різні підходи до трактування змісту та складових частин процесу розвитку персоналу; розкрито основні завдання його стратегічного розвитку, підходи до методичного забезпечення комплексного оцінювання рівня еволюції персоналу підприємства. Доведено необхідність упровадження випереджаючого, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток персоналу, оцінювання рівня розвитку персоналу, стратегічне управління розвитком персоналу підприємства, стратегія управління персоналом.

Постановка наукової проблеми та її значення. Глобалізація економіки та інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки й технологій, інноваційність і висока науковість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до працівників вітчизняних підприємств. Тому проста наявність професійно-кваліфікаційних навичок уже не задовольняє потреб нинішнього виробництва, котрі вимагають від працівників швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делегованими повноваженнями, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей, розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також співробітництва в колективі, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури.

Це обумовлює необхідність випереджального, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Проблеми стратегічного управління персоналом вивчали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких – М. Армстронг, І. Ансофф, В. Гриньова, А. Кібанов, Г. Лич, В. Маслов, Г. Назарова, А. Ткаченко, О. Ястремська. Зі свого боку, питання розвитку працівників, зокрема стратегічних аспектів, розглянуто в роботах таких науковців, як В. Верхоглядова, І. Грузіна, А. Колот, Ю. Лисенко, В. Савченко, А. Топмсон та Дж. Стрікланд, Н. Федорова, С. Шекшня й ін. Однак вивчення й узагальнення наукових праць засвідчує, що чимало питань стосовно розвитку персоналу недостатньо досліджені та розроблені. Зокрема, відсутнє чітке розуміння сутності поняття стратегічного управління розвитком персоналу, існує необхідність у формуванні методичного забезпечення об'єктивної оцінки рівня розвитку персоналу, яке б відповідало стратегічним орієнтирам підприємства й сучасним реаліям господарювання.

Мета й завдання статті. Мета дослідження – обґрунтування необхідності стратегічного управління розвитком персоналу підприємства та вдосконалення процедури оцінки його рівня. **Завдання** статті – уточнити сутність і зміст поняття «розвиток персоналу», визначити місце стратегії розвитку персоналу в загальній стратегії підприємства; обґрунтувати етапи оцінки рівня розвитку персоналу; розглянути підходи щодо методичного забезпечення оцінювання рівня розвитку персоналу підприємства;

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Бурхливий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від виробничих підприємств нових підходів та

ефективних методів управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Досягнення цього можливе лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю кожного підприємства.

Вивчення наукових джерел доводить, що сьогодні вчені розглядають стратегічне управління як таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки й реалізації стратегії здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело його успіху.

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо.

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [4]. Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [5].

Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом у науковій літературі розроблені недостатньо повно. Так, В. Маслов [7], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

На дещо звужене трактування стратегічного управління персоналом натрапляємо в працях [1; 6; 9] – це управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. На нашу думку, більш точне розуміння, що не лише процес формування трудового потенціалу, а весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, використання, структура, політика щодо персоналу, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного управління.

Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування підприємства в цілому.

У науковій літературі трапляються різноманітні, іноді навіть прямо протилежні, трактування сутності поняття «стратегія управління персоналом», однак найбільш удале визначення дає А. Кібанов [6, с. 211]. Автор розглядає стратегію управління персоналом як «...ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості...». Виходячи із зазначеного, очевидно, що стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його постійного розвитку й ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, мінливих факторів навколишнього середовища й ресурсного потенціалів. Тому процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом повинен здійснюватися відповідно до реальних умов функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку й за рахунок постійного моніторингу зовнішнього середовища вдало використовувати власні конкурентні переваги, можливості та реагувати на реальні загрози.

Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [4]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом);

- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);

- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [2]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження на підприємстві системи стратегічного управління.

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність упровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу. Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою.

Варто зауважити, що, попри об'єктивну необхідність і реальну практичну потребу, розвиток персоналу є напрямом, який ще досить мало висвітлений у наукових джерелах. Результати сучасних досліджень [1; 3; 8; 11] підтверджують, що в практичній галузі розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства. Певною мірою це обумовлене суттєвими розбіжностями в розумінні розвитку персоналу. Так частина фахівців у сфері планування персоналу [1; 6] схильні вважати розвиток персоналу функцією, сферою управління людськими ресурсами, інші [9; 10] стверджують, що це певний процес, а деякі дослідники взагалі ототожнюють термін «розвиток персоналу» з поняттям «навчання персоналу», що є неприпустимим. Тому існує потреба в уточненні поняття «розвиток персоналу».

На думку О. Грішної, розвиток персоналу – це, передусім, складний комплекс організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, його перекваліфікації та перепідготовки. А. Кібанов [6] відносить до цих заходів також професійну адаптацію персоналу, оцінку кандидатів на вакантні посади, планування трудової кар'єри й службово-професійне просування персоналу, його періодичну атестацію. Учені В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк та В. Савченко під розвитком персоналу розуміють «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури колективу» [10]. Цей підхід до розуміння розвитку персоналу є доцільним, оскільки визначає його місце та значення для кожного працівника й підприємства в цілому.

Отже, виходячи із вищенаведених визначень, можна констатувати, що розвиток персоналу являє собою безперервний комплексний системно організований процес прогресивних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні персоналу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки ефективному використанню трудового потенціалу кожного працівника.

Розуміння об'єктивної потреби в розвитку персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і підприємство загалом за ефективної реалізації цього процесу. До таких переваг можна віднести підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, гарантовану зайнятість, перспективу формування та реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу до перспективних завдань; умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування якісного й дієвого кадрового резерву; використання передових технологій, суттєве покращення якості товарів і послуг, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища та потреби споживачів, підвищення ефективності для підприємства процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наяв-

ність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [4; 5; 11] виділяють такі:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, уключати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

- покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів).

Отже, як випливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

Слід зазначити, що використання на практиці такого показника, як рівень розвитку персоналу, – необхідна умова ефективного функціонування системи стратегічного управління підприємством, оскільки правильне визначення системи показників щодо розвитку працівників та їх узагальнюючий аналіз дають змогу вищій ланці управління скоординувати діяльність підприємства в правильному напрямі й спланувати відповідні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку власних працівників. Рівень розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників із метою виявлення змін професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для виконання нових виробничих функцій, формування й планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дасть змогу реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства [4].

Комплексна діагностика рівня розвитку персоналу й стану реалізації цього процесу повинна супроводжуватися розробкою відповідного інструментарію оцінки, визначенням переліку показників, що характеризують розвиток працівників підприємства. Проведення такої оцінки на підприємстві може здійснюватися поетапно в такій послідовності:

1. Визначення мети дослідження й вибір методів оцінки рівня розвитку персоналу (для відбору найбільш значущих показників із груп результативності праці персоналу, якості процесів управління ним і витрат на розвиток).

2. Збір статистичної інформації та визначення складу експертної групи. Формування масиву вихідних даних (методами фіксації, опитування, спостереження тощо).

3. Обробка зібраної інформації (оцінка прояву кожної якості й визначення ймовірного рівня прояву якостей працівника). Стандартизація значень показників, установлення ступеня їх впливу на розвиток персоналу та вибір найбільш значущих кількісних показників, що увійдуть до складу інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

4. Перевірка достовірності отриманих результатів.

5. Визначення інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

6. Аналіз отриманих результатів і розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня розвитку персоналу підприємства

Як видно, розв'язання проблеми оцінки рівня розвитку персоналу досить складне, динамічне й перманентне. Тому керівництво підприємства має чітко пам'ятати, що загрозили не тільки ігнорування процесу постійної підтримки розвитку персоналу, а й неналежне забезпечення необхідного моніторингу за його станом та своєчасної оцінки результатів професійно-кваліфікаційного зростання трудового потенціалу працівників підприємства.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Із викладеного вище випливає, що визначити й оцінити рівень розвитку персоналу, його інноваційний потенціал і здатність до постійного самовдосконалення, розвитку творчих здібностей є трудомістким завданням для керівництва, але водночас його розв'язання – передумова для визначення причин, що можуть гальмувати розвиток персоналу, факторів та мотивів, що, навпаки, його стимулюють. Тому важливий аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ, у яких протікає процес розвитку персоналу, оскільки від умов, створених для професійно-кваліфікаційного зростання, залежить ефективність розвитку персоналу та окупність інвестованих у нього коштів і часу.

Отже, лише за допомогою аналізу впливу факторів усіх чинників можливо визначити наявні проблеми та передумови розвитку персоналу, сформувати систему показників, за допомогою яких можна описати цей процес і надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства. Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, зі свого боку, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства в професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства й покращать фінансові результати діяльності, але й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

Джерела та література

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
2. Бортник С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортник // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. – 2014. – Т. 1. – № 10. – С. 40–51.
3. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.
4. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
5. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2009. – 301 с.
7. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Изд-во «Финпресс», 2004. – 288 с.
8. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.
9. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 210–218.
10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
11. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

Бортник Светлана. Стратегическое управление развитием персонала предприятия и современные подходы к оцениванию его уровня. В статье рассмотрены разные подходы к трактовке содержания и составляющих процесса развития персонала, раскрыты основные задачи стратегического развития персонала, подходы относительно методического обеспечения комплексного оценивания уровня развития персонала предприятия. Выделены принципы развития персонала, соблюдение которых способно обеспечить всестороннее развитие современных деловых качеств персонала, внедрить согласованную и скоординированную стратегию управления персоналом в соответствии с целями деятельности предприятия.

В статье доказана необходимость изучения стратегического развития персонала как современного направления раскрытия и совершенствования человеческого потенциала в соответствии с существующими и потенциальными целями предприятия и внедрения опережающего, то есть стратегически ориентированного управления развитием работников.

Выделены этапы процедуры проведения комплексного оценивания уровня развития персонала, последовательное соблюдение которых позволяет соединить элементы количественной и качественной оценки и позволит более точно определить резервы развития трудового потенциала и гармонично соединить потребность развития персонала со стратегическими целями деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие персонала, оценивание уровня развития персонала, стратегическое управление развитием персонала предприятия, стратегия управления персоналом.

Bortnik Svitlana. A Strategic Management and Modern Going Development of Personnel of Enterprise is Near the Evaluation of His Level. In the article the different approaches to interpretation of the content and components of the personnel development process are considered; the basic tasks of the personnel strategic development are exposed as far as approaches concerning methodical support of complex evaluation of the development level of the enterprise personnel. Principles of the personnel development are distinguished. Following of these principles are able to provide all-round of modern business skills of personal and to improve coordinated strategy of personal development according to enterprise goals.

In the article the necessity of study of personnel strategic development is proven as modern direction of opening and perfection of human potential in accordance with the existent and potential tasks of enterprise and LED, that the strategically oriented management development of workers.

The stages of procedure of complex evaluation of the personnel development level are selected, the successive observance of which allows to connect the elements of quantitative and qualitative estimation and will allow to define more exactly backlogs of the labour potential development and to connect harmoniously the necessity of the personnel development with the strategic aims of the enterprise activity.

Key words: strategic management, development of personnel, evaluation of the personnel development level, strategic management of enterprise personal development, strategy of personal development.

УДК 658.5

Олена Мишко – кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та безпеки підприємства,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки

Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві

У статті досліджено особливості вдосконалення систем управління якістю на підприємстві за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів та їх використання для підвищення ефективності управління підприємством. У межах системи управління якістю в роботі запропоновано певні заходи, виконання яких дасть змогу забезпечити випуск якісної продукції, упевненість у компетенції й визнання на національному та міжнародному рівнях. Запропоновано створення оптимальної системи менеджменту якістю, заснованої на результатах моделювання бізнесу.

Ключові слова: якість, управління якістю, процес, бізнес-процес, менеджмент системи якості, конкурентоспроможність, реінжиніринг.