

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.

Постановка наукової проблеми та її значення. Багато вітчизняних підприємств намагаються впровадити системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO-9000.

Питання оптимізації управління підприємством вирішальне для керівників. Від якості безпосередньо залежить успіх бізнесу. Досягнення успіху в ринкових умовах неможливе без чіткої, усебічно продуманої та впровадженої системи заходів, спрямованих на забезпечення стабільного виробництва продукції, товарів або послуг заданого рівня якості.

Керуючи якістю, ми керуємо проектами, ресурсами, маркетингом, персоналом, процесами виробництва.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Нині однією із серйозних проблем для українських підприємств є створення системи управління якістю, що підвищує продуктивність, конкурентоспроможність продукції, збільшує довіру до організації. За результатами досліджень встановлено, що дієвим засобом конкурентоспроможності підприємства виступає вдосконалена організація виробництва на основі системи управління якістю. Проблематику управління якістю досліджували вчені різних країн. Накопичено значний досвід у сфері менеджменту якості. Великий внесок у розробку теорії управління якістю зробили закордонні й вітчизняні науковці (В. Віткін, А. Глічев, К. Ісікава, В. Ільїн, С. Ілляшенко, П. Калита, Ю. Койфман, В. Павлов, В. Танигін, Дж. Харрінгтон, М. Шаповал та ін.). Проте проведені дослідження потребують подальшого вивчення досвіду використання систем управління якістю, їх удосконалення за допомогою створення оптимальної системи менеджменту якості, заснованої на результатах моделювання бізнесу.

Мета дослідження – з'ясувати суть понять процесу управління якістю, дослідити особливості вдосконалення систем управління якістю на підприємстві за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів та їх практичного використання.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Багато з підприємств досі вважають: це їхня справа, яким чином вони забезпечують якість. Але так відбувається до тих пір, поки не з'являються конкуренти. І тоді однієї декларації про здатність стабільно забезпечувати якість своєї продукції стає недостатньо. Потенційні замовники хочуть мати незалежне й об'єктивне підтвердження такої здатності, чим, починаючи з кінця 80-х років, у всьому світі вважається сертифікація системи менеджменту якості на відповідність спеціальним нормам, що містять мінімальні вимоги до таких систем.

Змінити таке становище в Україні й інших країнах СНД можна, якщо змінити зі сторони керівників підприємств методи керівництва діяльністю у сфері якості, що обумовлено розвитком у цих державах повноцінних ринкових відносин. Фірма, у тому числі й українська, може стати якісною лише в результаті радикального реформування своєї корпоративної культури на принципах загального менеджменту якості – TQM (total quality management).

Стандарти ISO серії 9000 установили єдиний, визнаний у світі підхід до умов щодо оцінки систем якості й одночасно регламентували відносини між виробниками та споживачами продукції. Іншими словами, стандарти ISO – тверда орієнтація на споживача [1; 2].

При цьому йдеться про культуру виробництва. Формування корпоративної культури на принципах TQM – це стратегічний напрям розвитку, що веде до якості фірми. Але такий розвиток може бути успішним лише в тому випадку, якщо проектний підхід до організації на підприємстві системи якості одночасно буде й комплексним.

TQM припускає високу якість усієї роботи для досягнення необхідної якості продукції. Насамперед, це робота, пов'язана із забезпеченням високого організаційно-технічного рівня виробництва, належних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування. Особливе значення мають якість роботи, безпосередньо пов'язаної з випуском продукції (контроль якості технологічних процесів, своєчасне виявлення браку). Якість продукції – складова частина й наслідок якості роботи. Для того, щоб зробити ту чи іншу продукцію, виконати роботу, зробити послугу, потрібно здійснити низку операцій, підготовчих робіт. Кінцева якість залежить від якості роботи на кожному етапі.

Особливо слід відзначити такий напрям, як забезпечення якості функціонування систем управління.

Головне те, що, упровадивши дієву систему менеджменту якості, підприємство стає готовим до конкурентної боротьби й створює умови для свого подальшого розвитку.

Одна з умов подолання кризи, забезпечення стабільного розвитку національної економіки – удосконалення структурно-функціональної організації та системи управління процесами якості продукції.

Для забезпечення ефективного функціонування організації потрібно визначити процеси, що застосовуються, механізми взаємодії та управління ними. Поняття процесу включає технологічний процес діяльності й послідовність дій від початку до кінцевого результату. Кожен зі спеціалізованих процесів розглядають як складний процес, створений із більш простих [3, с. 133].

Система управління – це послідовний набір взаємозалежних та взаємодіючих організаційних і практичних заходів, спрямованих на впровадження політики й установаження та досягнення відповідних цілей. Організаційні заходи повинні забезпечити вдосконалення оперативних процесів. Ефективна система управління повинна забезпечувати визначення ризиків, їх контроль і збільшувати можливості для вдосконалення діяльності організації задля задоволення вимог зацікавлених сторін. Дієва система управління включає в себе практичні та організаційні заходи. Управління процесами в межах організації називається «підходом на основі процесів» [4, с. 74].

Система управління якістю сприяє розвитку ініціативи, творчості працівників, покращенню якості продукції. Розв'язувати проблему поліпшення якості продукції стає все більш складно – необхідний комплексний, системний підхід, який можна здійснити лише на основі посилення ролі інформаційних технологій.

Інформація, інформаційні технології, як і інші структурні елементи організації, набувають великого значення для діяльності підприємства. Інформаційна стратегія впливає на бізнес-стратегію підприємства та забезпечує отримання конкурентних переваг [5, с. 183].

Різноманітність процесів викликає наявність великого обсягу документованих процедур. Упровадження системи управління якістю, внутрішній документообіг ускладнюють організаційну діяльність підприємства.

Якісне покращення окремих напрямів діяльності організації – мета реінжинірингу бізнес-процесів. Його розглядають як ключовий фактор підвищення ефективності роботи підприємств. Термін «реінжиніринг бізнес-процесів» уводиться в науковий та управлінський обіг на початку 1990-х рр. Необхідність реінжинірингу пов'язана з високою динамічністю сучасного ділового світу. Нескінченні зміни в технологіях, на ринках збуту спонукають підприємство зберегти свою конкурентоспроможність за допомогою перебудови корпоративної стратегії та тактики [6].

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, яке налаштоване на постійне підвищення ефективності функціонування, є розробка й упровадження якісно надійної та функціональної системи управління якістю, що дасть можливість йому досягти максимальної якості в роботі. Мета реінжинірингу конкретизується завдяки виконанню трьохрівневої системи завдань. До завдання першого порядку належать упровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2009, 14001:2004; застосування стратегічного управління як основи розвитку; організаційна реструктуризація підприємства; створення організації управління, що забезпечує постійне навчання персоналу; формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУЯ. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємства функціонує як сукупність взаємопов'язаних процесів [7, с. 75].

Завдання другого порядку – упровадження технології, що повністю задовольнятиме потреби споживачів, партнерів, інших зацікавлених осіб; проведення комплексу робіт із реінжинірингу основних бізнес-процесів для забезпечення високої якості робіт і послуг, підвищення ефективності діяльності підприємства загалом; формування дієвих команд фахівців, які в комплексі розв'язують завдання ефективного функціонування бізнес-процесів; гармонізація інтересів усіх учасників проекту, а також зусиль керівництва та працівників компанії щодо розв'язання стратегічних завдань за допомогою впровадження системи збалансованих показників якості. Завдання третього порядку – проектне управління процесами реалізації заходів стратегічного плану; формалізація бізнес-процесів операційної діяльності; здійснення комплексного плану автоматизації бізнес-процесів, а також процесів розробки й упровадження нових послуг, робіт; виконання комплексу робіт щодо реінжинірингу бізнес-процесів. Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів – зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну (або бригадну) чи горизонтальну на рівні вищого керівництва та бригадну – на рівні бізнес-процесів; формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки й винагороди за отриманий результат; формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів. Уся суть реінжинірингу бізнес-процесів побудована на системі докорінних перетворень в

організації. Спочатку відбувається моделювання організації, а потім – зміна цієї моделі під розв’язання конкретних завдань, найчастіше за допомогою рішучого видалення нераціональних складників.

Досліджуючи реінжиніринг, встановлено, що ключовий його елемент – ретельне конструювання такого рішення бізнес-процесів, при якому забезпечується «прорив», який забезпечить радикальне підвищення підсумкової ефективності в діяльності підприємства. Саме тут «кількість» потрібно перевести в «якість», тому що тільки якісний стрибок дасть змогу підприємству вийти на зовсім новий рівень і на цій основі розвиватися далі, використовуючи еволюційні вдосконалювання. Саме такий перехід на більш якісний рівень слід уважати реінжинірингом. Водночас реінжиніринг – це не просто один із засобів успішного розвитку підприємницької діяльності, це новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність. У цілому він являє собою процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт. Однак слід мати на увазі, що процес проведення реінжинірингу на підприємствах не є ізольованим числом технологічних рішень, а складовою частиною комплексної системи перетворення підприємницької діяльності підприємства. На сьогодні конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від можливості перетворення основних процесів підприємства в підтримку стратегічних ініціатив, що здатні задовольнити вимоги споживача. Поява комп’ютерних програм для підтримки управління змінами стала можливою після прийняття стандартів опису тих елементів керування, яким не властивий кількісний вимір (бізнес-процеси, структура). Основу діяльності організації становлять її бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями організації. Підприємство повинно вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, розвиватись інноваційним шляхом. Це дає можливість проникнути в нові сфери способом. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності організації, пов’язаних із виробництвом товарів і послуг, які корпорація або робить, або продає й поставляє, або робить усе це в сукупності [8, с. 25].

Основа реінжинірингу підприємства – реінжиніринг бізнес-процесів. Питання полягає не тільки в тому, яким способом процеси пов’язані між собою, але і як здійснюється їх координація. Пов’язані між собою процеси можуть бути традиційно та інноваційно. При цьому підрозділи, що виконують зазначені функції (процеси), існують, як паралельно, і управляються по вертикалі з одного центру, і як підрозділи, що виконують основні функції (процеси), та координуються між собою, будучи ланками одного горизонтального технологічного ланцюжка. У результаті реінжинірингу бізнес-процесів підприємства відбувається інноваційне поєднання бізнес-процесів. Для управління процесами як системою потрібно мати чітко сформульовану процесну структуру, тобто вибудувати її в певному взаємопов’язаному порядку. Оскільки кожен процес призначений для одержання результату, що використовуватиметься далі задля одержання наступного результату на подальших етапах і вищих рівнях виробництва, організаційна структура має забезпечити досягнення загальних цілей компанії. Структура процесів визначається структурою дерева цілей підприємства. Саме тоді вдосконалення процесів буде найефективнішим засобом досягнення цілей. Отже, у результаті реінжинірингу бізнес-процесів існуюча функціональна структура підприємства поступиться місцем новій структурі, у якій сформовано горизонтальні технологічні зв’язки за основними бізнес-процесами, на чолі яких стоять процесні менеджери. Генеральний директор (головний контролер усіх процесних інженерів) координує роботу бізнес-процесних менеджерів (контролерів), а не керує численними службами, які слабо взаємопов’язані між собою. Оскільки в центрі цього ланцюжка стоїть виробник продукції та послуг, безпосередньо пов’язаний зі споживачем, то весь бізнес-процес спрямовується на задоволення потреб споживача, тобто така реінжинірингова структура підприємства буде зорієнтована на ринок. Виходячи з аналізу цілей, завдань і змісту реінжинірингу бізнес-процесів, можна відзначити низку його суттєвих властивостей:

1. Реінжиніринг означає сміливу й рішучу відмову від застарілих догм, норм і правил. Якщо інжиніринг (від англ. *Engineering*) означає проектувати, винаходити, вигадувати, то реінжиніринг – перепроєктування ділових процесів і початок як із «чистого аркуша».

2. Реінжиніринг застосовується не для того, щоб зробити «косметичний ремонт» і невеликі зміни на підприємстві. Реінжиніринг – це «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі. Реінжиніринг – інноваційний та творчий процес, що вимагає креативності й ініціативи. Він може успішно застосовуватися лише тоді, коли керівництво підприємства усвідомило необхідність революційних змін.

Реінжиніринг – це відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером. Будь-який бізнес-процес починається з вивчення потреб споживача й закінчується обслуговуванням клієнта. У процес реінжинірингу входять усі сфери його діяльності: маркетинг, корпоративна культура, інформаційне середовище, комунікації, система управління персоналом та ін. Повертаючись до міжнародних стандартів ISO сімейства 9000, які направлені на застосування процесного підходу при розробці, упровадженні й покращенні результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності споживача, варто пам'ятати, що процесно орієнтований підхід до СУЯ складається із систематичного визначення процесів, їх взаємодії, а також управління ними. По суті, СУЯ – це правила взаємодії підрозділів усередині підприємства та формування грамотного алгоритму всієї виробничо-господарської діяльності.

Висновки й перспективи подальших досліджень. З огляду на це доцільно вдосконалити організаційну структуру підприємства за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів, при якій усі структурні підрозділи взаємодітимуть один з одним, у якій буде зручніше контролювати всі бізнес-процеси підприємства, що дасть можливість контролювати якість вихідного продукту, оптимізувати процеси виробництва, його аналізу, ефективно обмінюватись інформацією, сприяти її інтеграції у виробничі системи, які використовуються в підрозділах підприємства.

Організація роботи на підприємстві має бути побудована на таких принципах, як оптимальність, динамічність, системність, комплексність та стандартизація. Добре налагоджена система управління якістю дасть змогу підприємству запобігти виникненню ризиків, зменшити можливі економічні витрати, забезпечити нормальне функціонування всіх відділів, цехів та підрозділів, підвищити продуктивність праці. Удосконалення СУЯ передбачає розробку:

- підходів до формування бізнес-процесів і їх моделей;
- процесно орієнтованої організаційної структури;
- системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУЯ;
- оцінку ефективності запропонованих заходів.

Удосконалена система управління якістю на підприємстві :

- служить інструментом для відстеження й контролю всіх процесів;
- забезпечує випуск якісної продукції;
- підвищує продуктивність, конкурентоспроможність підприємства;
- збільшує довіру до нього;
- сприяє постійному вдосконаленню організації;
- забезпечує впевненість у компетенції та визнання на національному та міжнародному рівнях.

Джерела та література

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – 35 с. – (Національний стандарт України).
2. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національний стандарт України).
3. Павлов В. І. Трансформація систем управління якістю товарів в Україні : монографія. / В. І. Павлов, О. В. Мишко. – Рівне : НУВГП, 2009. – 202 с.
4. Інформаційний бюлетень з міжнародної стандартизації. – № 2. – 2004. – 126 с.
5. Кірільєвнина О. О. Концептуальні положення інформаційного інжинірингу підприємства на сучасному етапі його розвитку / О. О. Кірільєвнина // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. пр. – Івано-Франківськ : Плай, 2012. – №1 (19). – С. 179–188.
6. Оголєва Л. Н. Реінжиніринг производства / Л. Н. Оголєва, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковский. – М. : КНОРУС, 2005. – 304 с.
7. Заяць Н. О. Формування інформаційного поля підприємств як базова основа реалізації бізнес-процесів / Н. О. Заяць // Вісник Львівського інституту економіки і туризму : зб. наук. ст. – Львів : ЛІЕТ, 2014. – № 9. – С. 74–78.
8. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університет. кн., 2010. – 334 с.
9. Шаповал М. І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації : підручник / М. І. Шаповал. – К. : Європ. ун.-т фінансів, інформ. систем., менедж. і бізнесу, 2000. – 174 с.
10. Харрінгтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж Харрінгтон. – М. : Экономика, 1990. – 271 с.

Мышко Елена. **Иновационный подход к совершенствованию системы управления качеством предприятия.** В работе раскрыта сущность таких понятий, как процесс, бизнес-процесс, реинжиниринг, система управления. В работе представлены особенности совершенствования системы менеджмента качества на предприятии, реинжиниринг бизнес-процессов и использование их для повышения эффективности управления предприятием. Установлено, что эффективным способом устойчивого развития предприятия является улучшение организации производства на основе действующей системы менеджмента качества. В рамках системы менеджмента качества предложены меры, которые обеспечат производство качественной продукции. Предложено создание оптимальной системы управления качеством управления на основе результатов моделирования бизнеса. Установлено, что важным фактором в конкурентной борьбе за завоевание рынков является сертификация систем менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001.

Ключевые слова: качество, управление качеством, процесс, бизнес процесс, менеджмент системы качества, конкурентоспособность, реинжиниринг.

Myshko Olena. **An Innovative Approach to Improve the System of Quality Management System at the Enterprise.** The article reveals the essence of such concepts as process, business process, reengineering, system of quality management. The paper presents the characteristics of improving the quality management system at the enterprise business process re-engineering and its usage to improve the efficiency of enterprise management.

Is established that an effective way of sustainable development of the enterprise is improving the Organization of production on the basis of the existing quality management system. experience of foreign and domestic practice of certification of quality management systems is the generalized. As part of the quality management system were proposed measures that will ensure the production of quality products. Suggested the creation of an optimal quality management system management based on the results of modeling business.

Certification of quality management systems in accordance with the requirements of standard ISO 9001 is a significant factor in the competitive struggle for the conquest of markets.

Key words: quality, quality management system, process, business process, system of quality management, competitiveness, reengineering.

УДК 334:658

Любов Ліпич – доктор економічних наук, професор, декан інституту економіки та менеджменту, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки;

Ірина Волинець – старший викладач кафедри економіки та безпеки підприємства, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств

У статті розкрито питання управління виробничою діяльністю підприємств. Охарактеризовано визначення понять «менеджмент» та «управління», виділено підходи щодо управління діяльністю, розкрито принципи, методи й функції управління виробничою діяльністю підприємства.

Ключові слова: управління, менеджмент, управління виробничою діяльністю, функції управління, принципи управління.

Постановка наукової проблеми та її значення. Основна умова стабілізації економіки України – ефективне функціонування промислових підприємств, яке неможливе без якісного управління виробничою діяльністю. Мінлива економічна ситуація в державі, загострення конкурентної боротьби із зарубіжними виробниками, недолік власних оборотних коштів, диспропорція в структурі виробничих потужностей спонукають керівників вітчизняних промислових підприємств до пошуку нових ефективних концептуальних підходів до управління виробничим потенціалом, які б дали змогу розвивати виробництво, випускати нові види продукції, удосконалювати технологічні процеси.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Проблеми управління досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема А. Большаков, О. Віханський, Б. Герасимов, Й. Завадський, В. Курганов, Р. Дафт, П. Друкер, Г. Емерсон, В. Кнорринг, М. Мескон, Ф. У. Тейлор, Г. Файоль й ін.

Мета й завдання статті. Для більш повного розуміння процесів управління виробничою діяльністю потрібно визначити основні теоретичні та науково-методичні підходи до управління, розглянути принципи й функції управління.