

23. Прокопишин Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л. М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С. 138–145.
24. Разіна О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством / О. В. Разіна // Науковий вісник Ужгородського університету. – № 33 (2). – 2011. – С. 232–236.
25. Ребрій О. В. Евристичний підхід до прийняття рішень / О. В. Ребрій // Філологічні трактати. – 2010. – № 1. – С. 137–143.
26. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 312 с.
27. Сухай О. Є. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства / О. Є. Сухай, І. І. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19.9. – С. 233–238.
28. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
29. Федулова І. В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств / І. В. Федулова // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2010. – № 5. – С. 65–69.
30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

УДК 005.336.3:005.95

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

І. А. Маркіна, доктор економічних наук; О. О. Михайлов

У сучасних ринкових умовах господарювання система управління якістю кадрового потенціалу для всіх організацій має першочергове значення, адже рівень ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності цих організацій безпосередньо залежить від якісного складу працівників, ділових і індивідуальних якостей, професіоналізму, освітнього і кваліфікаційного рівнів, потенційних можливостей, здібностей, навиків і вмінь працівників, особливо, працівників апарату управління. Управлінські працівники посідають особливе місце в системі управління якістю кадрового потенціалу, адже вони керують роботою трудового колективу, визначають стратегічні напрями діяльності організацій та його структурних підрозділів, створюють і забезпечують необхідні умови для виконання їх функцій і повноважень. Наразі системи управління якістю кадрового потенціалу відносяться до розряду інтегрованих механізмів, що застосовуються для управління складни-

ми та динамічними об'єктами, за допомогою чого знижується рівень витрат, підвищується рівень кадрового потенціалу та формується узгоджене функціонування всіх елементів організаційно-економічної системи. Управління якістю потенціалу працівників є спеціалізованим видом управлінської діяльності, до якої відноситься не лише управління кадрами, а й управління якістю, проектами, фінансовими, матеріальними, інформаційними та іншими ресурсами.

Дослідженню проблем управління потенціалом працівників організацій і підприємств присвячена велика кількість праць вітчизняних і зарубіжних учених: Ю. Арсеньєва, Т. Базарова, С. Беляцького, В. Бортника, А. Воронкової, Б. Генкіна, А. Гольфи, О. Грішньої, В. Данюка, А. Єгоршина, П. Журавльова, Й. Завадського, Т. Заславської, Ф. Зінов'єва, А. Кібанова, А. Колота, Е. Короткова, Н. Краснокутської, Г. Купалової, Р. Марра, Ю. Одегова, Г. Осовської, В. Петюха, Л. Шимановської-Діанич,

Г. Щокіна, В. Юрчишина та ін. Питання про підвищення якості працівників досліджено у працях В. Андрієнко, Д. Богині, М. Долішного, Т. Костишиної, Г. Одинцової, С. Фомичова, О. Чернеги, М. Шаповалова, Л. Шимановської-Діанич. Крім того, зарубіжні вчені і практики: Р. Акбердін, Л. Бляхман, Б. Генкін, Дж. Гібсон, А. Кібанов, І. Корогодін, Б. Мільнер, Г. Попов у своїх працях розкривають питання формування, збереження підвищення якості працівників за рахунок удосконалення існуючої системи управління. Однак сучасна світова та вітчизняна теорія і практика з проблематики системи управління якістю кадрового потенціалу організацій здебільшого розкриває питання забезпечення якості роботи працівників як передумови підвищення якості продукції. Проте поза увагою лишається низка питань стосовно проблем формування якісного кадрового потенціалу, підвищення рівня його якості як головної складової господарсько-фінансової діяльності організації, за допомогою якої забезпечується високий рівень показників результативності й ефективності діяльності організацій.

Тож, метою дослідження виступило обґрунтування потреби у формуванні системи управління якістю кадрового потенціалу з метою забезпечення ефективної і результативної діяльності соціально-економічних систем.

Згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001-2001, «Якість персоналу – рівень розвитку персоналу підприємства, який характеризує здібності, знання та навички працівників даного підприємства. Крім того, якість персоналу – це ступінь відповідності його характеристик вимогам, що впливають з цілей організації, а також вимогам суспільства до розвитку людини і соціальних відносин» [3].

Категорія «якість працівників» слід відрізняти від категорії «якість кадрового потенціалу», оскільки вони не є синонімами до поняття «працівник», проте тісно взаємопов'язані. Якість працівників оцінюється сукупністю характеристик, до яких належать: здібності, знання та навички працівника, завдяки яким відбувається виробництво продуктів інтелектуальної діяльності на підприємстві [1], і являють собою потенціал працівника.

Проведені дослідження з даної проблематики дають змогу зробити висновок, що якість кадрового потенціалу характеризується якістю працівника. Враховуючи те, що кадровий потенціал являє собою сукупність знань, умінь, навичок, здібностей, можливостей і компетенцій працівника для досягнення довгострокових цілей, то якість кадрового потенціалу – це рівень особистісного і професійного розвитку працівника, що виражається у ступені використання його знань, умінь, навичок, здібностей, можливостей і компетенцій, і відповідає вимогам до розвитку працівника й організації.

В умовах стрімкого розвитку економіки все більшої уваги з погляду менеджменту починає приділятися питання підвищення ефективності роботи з працівниками. Одним із найважливіших напрямів такої роботи є створення системи управління якістю не лише працівників, а й його потенціалу. Така система сприяє створенню успішного майбутнього організації.

Однак для повного розуміння необхідності та важливості формування і використання в організаціях системи управління якістю кадрового потенціалу доцільно розглянути особливості термінів «управління якістю» та «система управління якістю». Дослідження праць теоретиків та практиків дають підстави зробити висновки, що між цими категоріями існують вагомі відмінності. Так, управління якістю є специфічним і спеціалізованим видом управлінської діяльності, до якої відноситься управління різними ресурсами організації, якістю, проектами, ризиками, інноваціями тощо. Так, С. Фомичев зазначає, що управління якістю охоплює частину функцій управління, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості. Цілі у сфері якості передбачають створення на підприємстві умов, у яких можливо контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятим вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги [5]. Відповідно до ДСТУ 3230-95, управління якістю – це аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забез-

печення якості та поліпшення якості в рамках системи якості [2].

Крім того, С. Фомичов визначає аспекти, що входять до поняття «управління якістю» [5]:

1. Загальні аспекти:
 - планування на рівні вищого керівництва;
 - систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та ін.;
 - залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
 - широке використання стандартизації, у тому числі й міжнародних стандартів, в управлінні якістю;
 - регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і корегування дій;
 - безперервне навчання персоналу прийомам і методам управління якістю.
2. Технічні аспекти:
 - використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
 - контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
 - діагностика обладнання;
 - забезпечення керованості всіма процесами та простежування кожної одиниці продукції;
 - регулярний перегляд технологій.
3. Економічні аспекти:
 - управління економікою якості;
 - планування капіталовкладень у якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.).
4. Управлінські аспекти:
 - визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
 - розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
 - планування необхідного кошторису капіталовкладень у якість у річному бюджетному плані;

- орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;
- контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.

Щоб досягти ефекту від своєї діяльності малої організації (склад якої нараховує не більше десяти чоловік), достатньо забезпечити координацію дій усього трудового колективу, чіткість виконання завдань і процесів. Якщо ж організація має великий трудовий колектив, то їй необхідне чітке і формалізоване визначення прав, обов'язків, повноважень і відповідальності на рівні колективу, підрозділів і організації в цілому. Тому такій організації необхідно формувати механізм гнучких змін і розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності. Для ефективного здійснення цього процесу і підвищення якості та продуктивності праці у міжнародній практиці оптимально зарекомендували себе саме системи управління якістю.

Система управління якістю – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю [4]. Система якості включає в себе також систематичну діяльність відповідно до встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук способів поліпшення. У процесі побудови системи управління якістю переслідуються мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення та підвищення якості. В рамках структур такого типу координуються всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва та якості [5].

Деякі вчені розкривають особливості призначення системи якості, серед яких:

- організація діяльності у сфері якості у формі системи з функціями координації, регулювання, аналітичної вироблення рішень;
- регламентація і впорядкування всієї діяльності організації відповідно до поставлених цілей у сфері якості;
- визначення ролі та відповідальності кожного співробітника відповідно до поставлених цілей у сфері якості;
- управління всіма процесами на підприємстві;

- забезпечення простежуваності та контрольованості продукції та ресурсів;
- постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- організація системи ведення, накопичення та обробки інформації з метою мінімізації витрат, викликаних низькою якістю [5].

Відповідно до ДСТУ ISO 9000-2001, система управління якістю – це частина системи управління організацією, яка спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості та на задоволення потреб, очікувань або вимог зацікавлених сторін. Цілі у сфері якості доповнюють інші цілі організації, наприклад ті, що пов'язані з її розвитком, фінансуванням, рентабельністю, навколишнім середовищем і охороною праці та безпекою. Різноманітні складові частини системи управління якістю можуть бути інтегровані разом із системою управління якістю в єдину систему управління, яка використовує спільні елементи. Це може спростити планування, розподіл ресурсів, визначення додаткових цілей і оцінювання загальної результативності діяльності організації [4].

Дослідження показують, що сьогодні в нашій державі існують підприємства та організації, що впровадили інтегровані системи управління якістю, тобто в одній організації можуть функціонувати та взаємодіяти системи управління якістю із різними системами управління. Нині набуло актуальності питання про впровадження системи управління якістю людськими ресурсами, особливо їх потенціалом. Звичайно, це складна справа, адже сам працівник не передбачуваний як за своєю поведінкою, так і за виявленням своїх індивідуально-особистісних, професійних характеристик. Систему управління якістю кадрового потенціалу впроваджувати необхідно, при цьому вона має бути окремим специфічним комплексом заходів, методик, процесів і ресурсів, необхідних для формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу з метою ефективного управління організацією, забезпечення і підвищення якості господарювання, рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності, досягнення довгострокових цілей.

Звісно, що все запланувати і передбачити неможливо, особливо, коли мова йде про людей, однак саме системний підхід дає змогу оперативно реагувати на ситуації та непередбачувані події, усунути небажані результати, уникнути негативних явищ для функціонування організації. Система управління якістю кадрового потенціалу, як і загальна система управління якістю згідно зі стандартом, «може стати основою для постійного поліпшення, яке дозволяє збільшити ймовірність підвищення задоволеності замовника та інших зацікавлених сторін» [4], до того ж, вона дає керівництву та працівникам почуття упевненості в тому, що вони сприяють виробництву продукції та наданню послуг, що відповідають вимогам.

Практика свідчить, що вітчизняні підприємства та організації впровадили і сертифікували систему управління якістю ISO 9001. Стандарт ISO 9001 базується на таких принципах менеджменту: орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, системний підхід до менеджменту, постійне вдосконалення, підхід до прийняття рішень на підставі фактів, стосунки з постачальниками, підхід із позицій процесу.

Згідно зі стандартом ISO 9001, процес являє собою сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи [3]. У системі управління якістю кадрового потенціалу також можна виділити певні процеси відповідно до стандарту ISO 9001. Так, організація повинна:

- визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, які впливають на відповідність продукції вимогам до неї;
- якщо це можна застосовно, забезпечувати проведення навчання або вживати інших заходів для досягнення потрібної компетентності;
- оцінювати результативність ужитих заходів;
- забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності та щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;

- вести відповідні записи стосовно освіти, професійної підготовленості, навичок і досвіду [3].

Згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001-2001, якість персоналу оцінюється сукупністю характеристик, які задовольняють вимоги ринку. До них належать здібності, знання та навички персоналу [1]. Визначення необхідної компетентності необхідно проводити періодично, залежно від змін, що виникають у всій сфері бізнесу. Яким конкретно чином проводити навчання, визначає сама організація. Це можуть бути теоретичні заняття та лекції, практичні заняття, передача досвіду, тренінги, диспути, навчання за допомогою сучасних технологій (через Інтернет, компакт-диски та ін.) Для забезпечення компетентності можна залучати експертів, консультантів, приймати на постійну роботу або за сумісництвом нових співробітників тощо. При документуванні навчання можна використовувати свідоцтва, дипломи, списки відвідуваності, результати іспитів і тестів, посвідчення про навчання і т. д. Ефективність інших дій, спрямованих на забезпечення компетентності, може оцінюватися, наприклад, за допомогою аналізу виконання робіт, оцінки фінансових та інших показників, зворотного зв'язку зі споживачем тощо [3].

У стандарті ISO 9001 передусім мова йде про якість, проте не слід забувати, що управління якістю – це безпосередньо управління працівниками, їх потенціалом і діяльністю. Тому, якщо в організації впроваджена система управління якістю, то має існувати і певна система управління якістю потенціалу та діяльності працівників. Результативність і ефективність від реалізації цієї системи можна оцінити, використовуючи набір інструментів, що пропонує стандарт ISO 9001. Серед них: проведення аудитів системи управління якістю, аналіз отриманих від споживача рекламацій, аналіз виготовлення продукції, яка не відповідає встановленим вимогам.

Світова практика свідчить, що саме системний підхід є важливим і результативним у питаннях управління. Такий підхід виправдав себе у сфері управління якістю. Доказом чого виявились розробка та впровадження численних систем управління якістю згідно з вимога-

ми міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості» в організаціях різних країн світу.

Підсумовуючи вище викладене, можна стверджувати, що якість кадрового потенціалу являє собою найважливіший і найнеобхідніший елемент ефективної господарсько-фінансової діяльності організації, від якої залежить не лише працездатність і розвиток працівника, а й всієї організації. Формування, підтримка та вдосконалення системи управління якістю кадрового потенціалу є актуальним питанням сьогодення, оскільки розумні, талановиті, висококваліфіковані та високопрофесійні працівники, які здатні постійно розвиватися та самовдосконалюватися, являються запорукою успішного господарювання в сучасних ринкових умовах. Система управління якістю кадрового потенціалу організації є одним із найважливіших важелів функціонування організацій у довгостроковій перспективі, і призначена для виявлення і задоволення внутрішніх потреб управління всією організацією.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розгляд особливостей і методології формування системи управління якістю кадрового потенціалу соціально-економічних систем.

ЛІТЕРАТУРА

1. Городянська Л. В. Управління якістю підготовки персоналу в процесі відтворення інтелектуальних ресурсів на підприємстві // Галузева менеджмент-освіта в сучасних умовах : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 верес. 2007 р.). – Дніпропетровськ : РВВ Дніпропетров. держ. аграрний ун-т, 2007. – С. 78–17.
2. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення : ДСТУ 3230-95. – К., 1995. – 37 с.
3. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2000) // Стандарт – Держстандарт України. – К. : [б. в.], 2001. – С. 3–5.
4. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000) // Стандарт – Держстандарт України. – К. : [б. в.], 2001. – С. 2, 8.
5. Фомичев С. К. Основы управления качеством : учеб. пособие / С. К. Фомичев, А. А. Ста-

- ростина, Н. И. Скрябина. – 2-е изд., стер. – К. : МАУП, 2002. – 192 с.
6. Честность – показатель надежности [Электронный ресурс] / Генкин Б. М., Прихач А. Ю.

// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – Режим доступа : <http://www.vkaznu.ru/index.php>. – Название с экрана.

УДК 378.1

ПОБУДОВА МОДЕЛІ МЕРЕЖІ ПРОЦЕСІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ НЕВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

**А. А. Роскладка, кандидат фізико-математичних наук;
Н. І. Огуй, кандидат економічних наук**

За статистикою 65 % населення України працює в невиробничій сфері. Однією з передових галузей народного господарства в невиробничій сфері є галузь освіти, флагманом якої виступають вищі навчальні заклади.

Вища освіта в усіх прогресивних країнах набуває особливо великого значення. Розвиток високих технологій в усіх сферах людської діяльності та глобальна інформатизація суспільства викликають постійно зростаючу потребу у висококваліфікованих фахівцях. Проте екстенсивний метод, який полягає у збільшенні кількості вищих навчальних закладів, який ми, на жаль, спостерігаємо в Україні, є досить неефективним способом підвищення освіченості громадян.

Відносно проста процедура відкриття нового вищого навчального закладу і значно ускладнена процедура позбавлення його ліцензії лише призвели до надмірної конкуренції серед ВНЗ і загального падіння якісного рівня підготовки фахівців вищої кваліфікації.

Очевидно, що єдиним правильним шляхом є підвищення якості підготовки у вищих навчальних закладах. Але навчальний процес хоч і є основою діяльності ВНЗ, є одним з багатьох взаємозв'язаних процесів, які в сукупності утворюють мережу процесів діяльності вищого навчального закладу. Жоден із процесів цієї мережі не може бути автономним, що зумовлює пошук методів загального управління всією мережею процесів.

Аналіз публікацій з цього напрямку показав, що проблема є актуальною. Управлінню окремими процесами діяльності ВНЗ присвячені монографії [1–4], дисертації [5], підручники [6] і, навіть, науковий журнал [7]. Розвитком системного підходу до управління ВНЗ як складною соціально-економічною системою на основі аналізу мережі процесів практично не приділяється уваги.

Досвід показує, що вирішення проблеми управління одним або декількома процесами не може гарантувати тривалого стійкого результату. Ефективне управління діяльністю ВНЗ можливе тільки при комплексному системному підході до аналізу та вдосконаленню управління усією мережею процесів ВНЗ.

Метою даної статті є дослідження підходів до побудови мережі процесів ВНЗ, зокрема впровадження процесного підходу до управління і, зокрема, у ході формування систем моніторингу діяльності ВНЗ.

Міжнародні стандарти управління якістю [8–11] декларують верховенство процесного підходу до управління організацією довільного типу. Проте переважна більшість підприємств і організацій досі підтримують функціонально-ієрархічну систему управління. Ми побудували узагальнену модель системи управління діяльністю ВНЗ (на прикладі ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі») за допомогою використання функціонального підходу (рис. 1).