

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки

*Колективна монографія
за загальною редакцією професора Мізус І.П.*

Черкаси
2014

УДК 330.1: 659.4
ББК 65.050.17
М 57

Рекомендовано до друку Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (Протокол № 6 від «27» березня 2014 р.)

Рецензенти:

Худолій Л.М., доктор економічних наук, професор
Денисенко М.П., доктор економічних наук, професор
Качала Т.М., доктор економічних наук, професор

ISBN 978-966-493-771-6

М 57 GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки:
Монографія / за ред. проф. Мігус І.П. – Черкаси: ПП
Чабаненко Ю.А. – Черкаси, 2014. - 376 с.

Монографія присвячена теоретико-методологічним та практичним основам організації державного регулювання та публічних взаємовідносин суб'єктів господарської діяльності з іншими суб'єктами в контексті економічної безпеки.

Монографія розрахована на широке коло читачів, зокрема менеджерів з управління персоналом, безпекознавців, керівників підприємств, а також викладачів, аспірантів та студентів спеціальностей «Менеджмент організацій та адміністрування» та «Управління фінансово-економічною безпекою» денної та заочної форм навчання.

УДК 330.1: 659.4
ББК 65.050.17
ISBN 978-966-493-771-6

© Мігус І.П., 2014
© Черкаський національний університет імені Б.Хмельницького, 2014

ЗМІСТ

GR МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	6
<i>Гуменюк О.С.</i> Інституційні чинники інноваційного розвитку національної економіки в контексті економічної безпеки	7
<i>Жарій Я.В.</i> Інтегрований підхід до ризик-менеджменту як основа економічної безпеки банківської системи	30
<i>Захарова О.В., Городничук Н.В.</i> Сутність та умови забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства	55
<i>Пасєка С.Р.</i> Менеджмент інноваційного розвитку соціально-трудового потенціалу як запорука економічної безпеки регіону	79
<i>Семикіна А.В.</i> Соціальні інновації у розвитку людського капіталу в контексті регулювання економічної безпеки суб'єктів господарювання	99
<i>Совик Л.Е., Федосенко Л.В.</i> Аспекты экономической безопасности предприятия в управленческой технологии бизнес-мониторинга	122
<i>Фімяр С.В.</i> Концептуальні основи забезпечення економічної безпеки держави	147
<i>Чередниченко В.В.</i> Державне регулювання кадрової політики в контексті економічної безпеки	166
<i>Юрків Н.Я.</i> Пріоритети державної політики забезпечення економічної безпеки реального сектору економіки України	188
PR МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	220
<i>Андрієнко В.М.</i> Зарубіжний та вітчизняний досвід стандартизації безпеки праці на будівельних підприємствах	221
<i>Бондаренко О.С.</i> Управління ризиками логістичних систем промислових підприємств в контексті економічної безпеки	239
<i>Боримська К.П.</i> Ризики в системі бухгалтерського обліку: сутність й вектори забезпечення економічної безпеки підприємства	259
<i>Козаченко Г.В., Кавун С.В.</i> Підхід щодо розробки інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства	286
<i>Мігус І.П., Міненко М.В.</i> Удосконалення системи професійної підготовки персоналу охоронних підприємств	304
<i>Поскрипко Ю.А.</i> Взаємодія кадрової безпеки та управління персоналом в процесі забезпечення економічної безпеки підприємств	317
<i>Пригунов П.Я.</i> Регламент по забезпеченню економічної безпеки як основа для діяльності фахівців з безпеки підприємств	345
<i>Тулуб О.М.</i> Впровадження індикаторів розвитку фондового ринку в інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки торговців цінними паперами	356

СУТНІСТЬ ТА УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*ЗАХАРОВА О.В., д.е.н., професор,
ГОРОДНИЧУК Н.В.*

*ДВНЗ «Донецький національний
технічний університет»*

Створення стійких конкурентних переваг як для вітчизняних підприємств, так і для економіки України в цілому є можливим лише за умови ефективного, комплексного та всебічного використання людського капіталу на всіх рівнях управління, основою чого є професійний розвиток персоналу. Послідовне застосування раціональних принципів управління персоналом та результативних напрямів нагромадження людського капіталу дає змогу отримати належну віддачу від його використання та підвищити прибутковість виробничо-господарської діяльності підприємства. Разом із тим, із поглибленням ринкових відносин та загостренням конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки України, особливої актуальності набуває проблема всебічного забезпечення високої якості, реалізувати яку можна виключно комплексним шляхом. Так, неможливо досягти високої якості продукції без забезпечення на достатньому рівні якості виробничих процесів, прогресивності технології, досконалості обладнання, якості сировини, матеріалів та інших складових виробничої діяльності. Проте навіть повне виконання цих умов при наявності недосвідченого та некомпетентного персоналу не дозволить у повній мірі використовувати техніко-технологічний потенціал підприємства та нарощувати якість продукції, що буде стримувати можливості досягнення його конкурентоспроможності. Виходячи з цього, для сучасного підприємства особливої актуальності набуває необхідність обґрунтування шляхів ефективного управління персоналом як основним стратегічним ресурсом підприємства, підґрунтям чого має стати забезпечення достатнього за обсягом, оптимального за періодичністю та обґрунтованого за напрямками спрямування інвестованих коштів процесу професійного розвитку персоналу.

Питанням розвитку персоналу присвячено праці видатних зарубіжних та українських вчених. Так, А.Я. Кібанов обґрунтовує технологію управління розвитком персоналу [1]. О.А. Грішнова досліджує розвиток персоналу як певний інвестиційний проект та розкриває методичні підходи до визначення його ефективності [2; 3]. Й.М. Петрович розглядає розвиток та посилення ефективності мотивації персоналу як фактор раціонального використання внутрішніх ресурсів вітчизняних підприємств [4]. Т.В. Кулініч приділяє увагу

важливому аспекту розвитку персоналу – навчанню кадрів, яке дозволить підвищити кваліфікацію персоналу та сформувати необхідний банк знань і досвіду підприємств у динамічних умовах їх діяльності [5]. Л.М. Черчик розглядає концепцію розвитку персоналу як складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основу кадрової політики й системи управління персоналом на засадах маркетингу [6]. У роботах В.М. Колосок досліджено теоретико-методологічні засади управління розвитком персоналу промислового підприємства [7; 8; 9]. Проте, незважаючи на досить активне висвітлення сутності та методології різних аспектів розвитку персоналу, поза увагою науковців залишаються окремі важливі питання. Так, перш за все, додаткових досліджень потребує розв'язання проблеми організаційно-методичного забезпечення якості розвитку персоналу, що має створити умови для постійного поліпшення й вдосконалення процесу управління персоналом та стати основою для забезпечення зростання ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Процес розвитку персоналу є досить багатоаспектним та складається з різних організаційно-управлінських процедур. Так, Й. Хентце вважає розвиток персоналу однією з визначальних функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок управління в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і очікуваних у майбутньому професійних вимог [10, с.243]. При цьому, на його думку, розвиток персоналу має здійснюватися в певній послідовності та бути орієнтованим на найбільш повне досягнення поставленої мети. А.Я. Кібанов та О.А. Грішнова розглядають сутність розвитку персоналу з іншого боку, як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників [1, с.299; 2, с.16]. Вони акцентують увагу на тому, що розвиток персоналу має охоплювати питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної атестації кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування працівників, роботи з кадровим резервом та ін. В.А. Савченко визначає розвиток персоналу як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу підприємства [11, с.17]. В.Я. Брич розкриває сутність розвитку персоналу як системний процес удосконалення знань, умінь й навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу [1]. Ю.Г. Одегов та

П.В. Журавльов трактує розвиток персоналу як комплекс заходів, що передбачає професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу підприємства [12, с.127]. В.М. Гриньова розглядає сутність розвитку персоналу як процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, обіймання більш високих посад, розв'язання нових завдань, що спрямовано на подолання розбіжностей між вимогами до працівника і професійними якостями реальної людини [13, с.190]. Отже, аналіз авторських підходів щодо формалізації складових процесу розвитку персоналу дозволив встановити наявність уніфікованих етапів, здійснення яких обов'язково має реалізовуватися у певній циклічній послідовності, рис. 1.

Так, першим етапом процесу розвитку персоналу будь-якого підприємства є адаптація, метою якої є швидке та результативне пристосування нового працівника до підприємства, трудового колективу та виконуваних ним функцій і професійних обов'язків. Від результативності та швидкості проходження працівником цього етапу значним чином залежить ефективність протікання всіх інших стадій розвитку персоналу та можливість формування у працівників мотиваційних спонукань до професійного та особистісного самовдосконалення.

Наступним етапом має бути первинна оцінка персоналу, метою якої є визначення рівня професійної компетентності персоналу та обґрунтування наявної поточної та перспективної потреби у професійному навчанні. За результатами такої оцінки має здійснюватися процес безпосереднього професійного навчання, який може бути реалізованим шляхом первинної професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації [11, с.19].

Встановлення фактичного рівня ефективності та результативності професійного навчання може бути реалізоване за допомогою процедури повторної оцінки персоналу, метою якої є отримання інформації щодо досягнутого рівня засвоєння знань й набуття практичних навичок під час навчання та обґрунтування доцільності подальшого кар'єрного просування персоналу. Для досягнення максимального рівня економічної та соціальної ефективності від навчання, отримані знання та навички мають бути максимально повно використаними у виробничому процесі, для чого обов'язковою умовою розвитку має стати здійснення остаточної професійно-кваліфікаційної адаптації персоналу, який пройшов певну процедуру професійного навчання. Важливою умовою цього етапу є використання синергетичного ефекту за рахунок передачі отриманого передового досвіду та знань від працівників, що пройшли навчання до всього іншого персоналу.

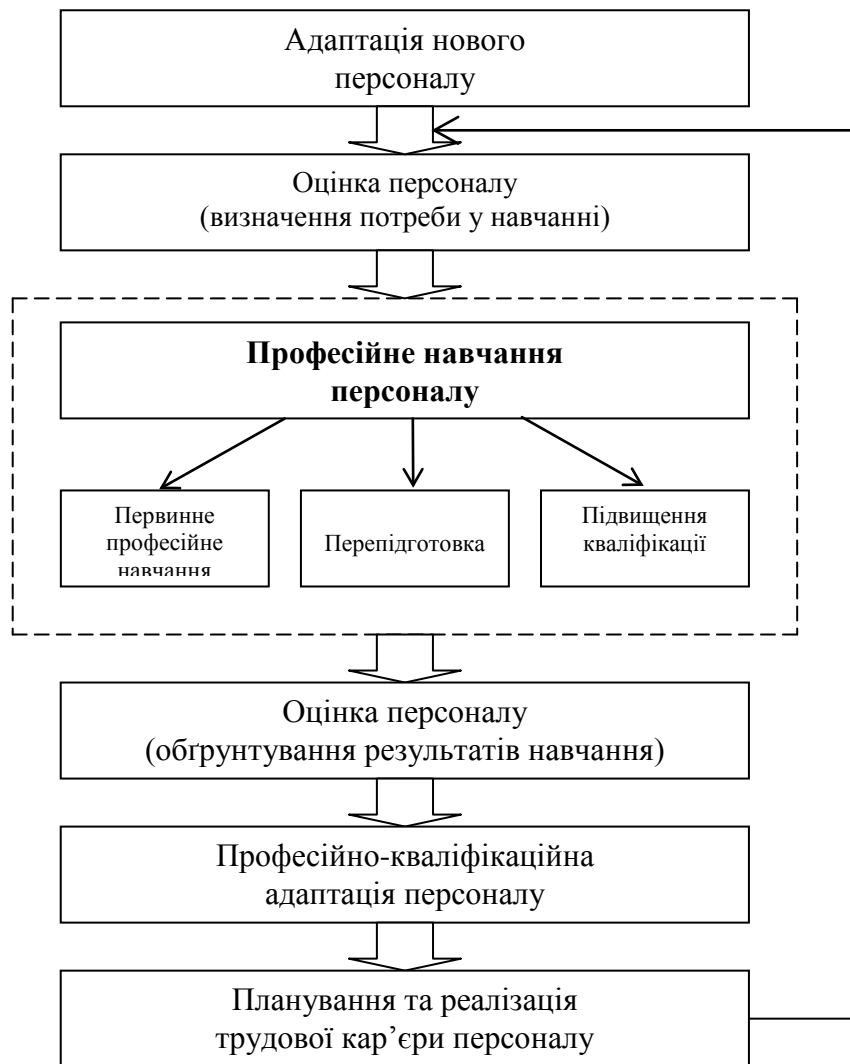


Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу підприємства

Заключним етапом розвитку є складний та тривалий у часі процес планування та реалізації трудової кар'єри перспективного персоналу, під час якого працівник протягом трудового життя на підприємстві має поступово проходити перераховані етапи та процедури, починаючи з визначення потреби у навчанні та закінчуючи професійно-кваліфікаційною адаптацією, що циклічно відбуваються щоразу на більш високому рівні. Такий процес є основою забезпечення стабільності та стійкості кадрів, формування високого рівня мотивації працівників на досягнення та підвищення лояльності персоналу до підприємства.

Отже, виходячи з того, що розвиток персоналу є складним, комплексним та тривалим у часі процесом, рівень його загальної результативності для підприємства буде визначатися якістю здійснення кожного зі складових етапів. Одночасно простежується закономірність, відповідно до якої якість здійснення попереднього етапу розвитку персоналу є підґрунтям забезпечення високого рівня якості та результативності наступного етапу розвитку. При цьому

ключовою та найважливішою складовою розвитку персоналу є професійне навчання, адже саме воно створює умови для всебічної самореалізації особистості, розвитку, збереження і раціонального використання трудового потенціалу працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства та забезпечує якісний професійний розвиток персоналу.

Аналіз наукових підходів до досліджуваної тематики свідчить про відсутність чіткого розуміння термінологічної та сутнісної різниці між такими категоріями, як «професійний розвиток» та «професійне навчання». Так, деякі автори використовують ці поняття як синоніми, що призводить до термінологічної мішанини та перешкоджає об'єктивній оцінці результативності окремих економічних процесів, пов'язаних із розвитком, навчанням та професійним становленням персоналу. Формально професійний розвиток за змістом є більш широким поняттям, ніж професійне навчання, проте в реальному житті різницею між ними зневажають, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне важливе завдання – підготовка персоналу до якісного виконання ним своїх професійних обов'язків.

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» під професійним навчанням персоналу слід розуміти процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, опановувати нові види професійної діяльності та який відповідно включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників згідно до конкретних потреб виробництва [14]. Таким чином у Законі повністю ототожнюється зміст понять «професійний розвиток» і «професійне навчання», які по тексту використовуються як синоніми.

Водночас науковці висловлюють різні погляди щодо бачення сутності та складових професійного розвитку персоналу підприємства. Так, О.М. Нестеренко визначає професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності [15]. Отже, це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою якісного виконання ними нових виробничих функцій, завдань і обов'язків у межах обійманих посад. Н.А. Мажник же вважає, що професійний розвиток персоналу здійснюється через професійне навчання та формулює поняття управління професійним розвитком персоналу як серію безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований та систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості

робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективно використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці [16]. Водночас В.А. Савченко більш чітко розмежовує дані поняття та стверджує, що професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей. Натомість професійне навчання персоналу він формулює як цілеспрямований процес формування у працівників теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому за допомогою спеціальних методів і форм розвитку [11, с.18-19]. О.В. Крушельницька визначає змістовну різницю між професійним розвитком та професійним навчанням та вважає, що професійне навчання здебільшого орієнтується на забезпечення сучасних виробничих потреб підприємства, а професійний розвиток спрямований на перспективи майбутнього і є більш фундаментальним [17, с.104]. Таким чином, проведене дослідження змістовної різниці між поняттями «професійний розвиток» та «професійне навчання» показало, що професійний розвиток працівників слід характеризувати як всебічне підвищення професійної компетентності персоналу через професійне навчання з метою досягнення у найближчому майбутньому стратегічної мети та цілей діяльності підприємства.

Професійний розвиток персоналу має бути спрямованим на всебічне підвищення та забезпечення якості персоналу. Категорія «якість персоналу» широко використовується сучасною світовою економічною наукою, а її визначення відповідно до вимог ДСТУ ISO 9000-2007 [18] характеризується як ступінь, що оцінюється сукупністю характеристик, які мають задовольняти вимоги ринку. До сукупності таких характеристик належать здібності, знання та навички персоналу, тобто його професійні компетенції, які здебільшого формуються під час професійного розвитку протягом всього трудового життя людини. У цих умовах основою забезпечення високої якості персоналу є організація взаємопов'язаних процесів безперервного розвитку професійних і особистісних здібностей працівника, що сприяє нагромадженню спеціальних умінь, навичок, знань і досвіду, з метою поступового підвищення його інтелектуального, духовного та професійного рівня. Все це, в свою чергу, забезпечує високу конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці протягом тривалого часу.

Світові лідери у справі дослідження проблем забезпечення високої якості діяльності, японські науковці стверджують, що обов'язковою умовою успішної роботи по підвищенню всіх складових якості є підготовка та професійне навчання персоналу [19, с.36; 20]. При цьому стверджується, що професійне навчання дозволяє отримати додатковий корисний ефект, який, у першу чергу, складається у зміні на краще особистого відношення працівників до забезпечення високої якості як власної праці, так і загальної діяльності підприємства. Однак експериментальним шляхом було встановлено, що якість праці на 90% визначається вихованням і свідомістю людини та тільки на 10% – нагромадженими знаннями під час трудового життя [21]. Проте, не зважаючи на такий незначний за розміром діапазон можливого впливу на забезпечення високої якості праці з боку керівництва підприємства, саме професійний розвиток створює у людини свідоме прагнення до самовдосконалення та підвищення якості власної праці, що дозволить йому у майбутньому отримати відповідні конкурентні переваги [22, с.318]. При цьому, ступінь практичної реалізації даного прагнення залежить від обґрунтованості мотиваційних важелів впливу на трудову поведінку працівників, що застосовує керівництво підприємства.

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що переважна більшість зарубіжних підприємств виділяють на реалізацію цієї мети суми коштів у діапазоні від 0,1 до 8,0% фонду оплати праці [3, с.128-134; 15]. Ці витрати є безпосередніми капіталовкладеннями підприємства в професійний та особистісний розвиток працівників, від яких воно очікує у найближчій час отримати віддачу у вигляді збільшення їх продуктивного внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня мотивації трудової поведінки працівників, посилення ступеня їх лояльності та відданості підприємству. Особливо це є актуальним для підприємств, в умовах яких розроблено та впроваджено систему менеджменту якості (СМЯ) відповідно до змісту стандарту ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи менеджменту якості. Вимоги», де у п.п. 6.2.2 містяться конкретні вимоги щодо необхідного та достатнього рівня професійної компетентності та підготовленості персоналу [23, с.5]. Виконання цих вимог має стати підставою для отримання довгострокової окупності від інвестованих у професійний розвиток персоналу коштів і забезпечення високої якості його професійного розвитку. При цьому при розробці, впровадженні, методичному супроводі і постійному удосконаленні стратегії і тактики системи професійного навчання слід ретельно використовувати вимоги стандарту ДСТУ ISO 10015:2008 [24], які складаються у ідентифікації й аналізі потреб у навчанні, плануванні та складанні його

програми, безпосередньому проведенні навчання та оцінки його результатів, а також при моніторингу та поліпшенні процесу навчання для досягнення поставлених підприємством цілей. Стандарт наголошує, що навчання має стати результативним і ефективним способом вкладення інвестицій підприємства.

Досягнення ефективності та результативності професійного розвитку персоналу можливо за умови дотримання високого рівня якості цього процесу. Поняття «якість професійного розвитку персоналу» має комплексний характер, що поєднує характеристики всіх компонентів, умов та результатів процесу навчання. Тому під якістю професійного розвитку персоналу слід розуміти комплекс характеристик процесу навчання та його результатів, які відповідають вимогам, що визначають ефективне формування компетентності працівників відповідно до вимог сучасного етапу розвитку промисловості. Для визначення комплексу характеристик процесу професійного розвитку персоналу даний процес як об'єкт СМЯ має бути ідентифікованим, що передбачає визначення входів, виходів, ресурсів та управляючих дій, рис. 2.

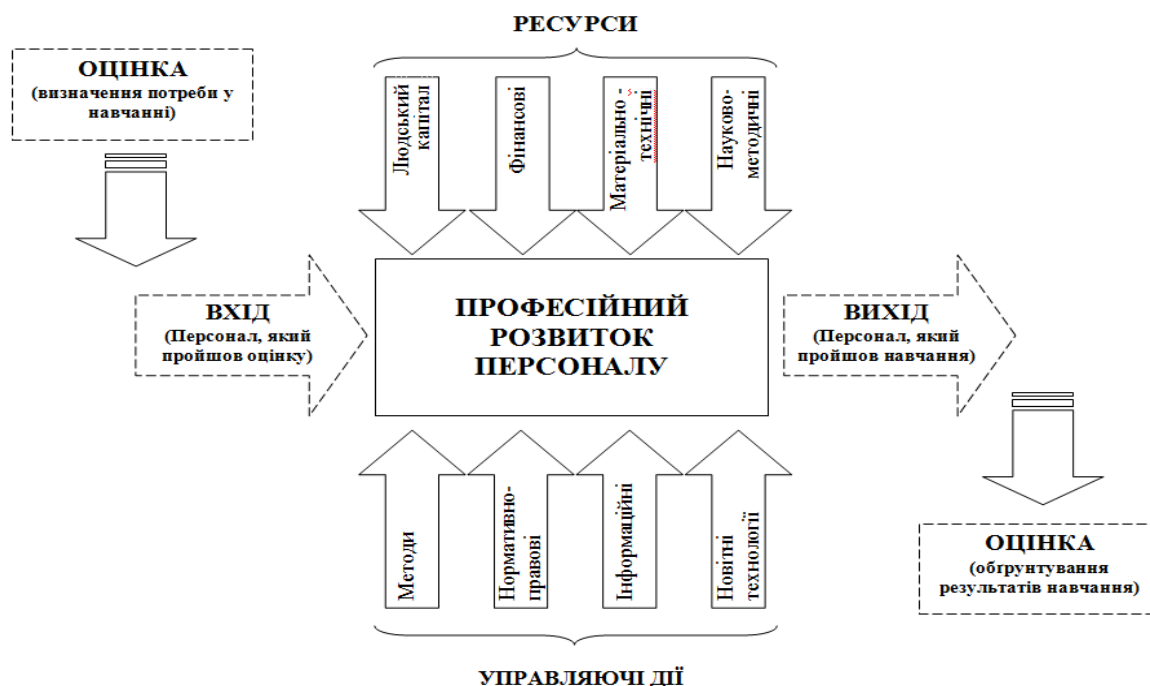


Рис. 2. Процес професійного розвитку персоналу

Так, входом в даний процес є персонал, який пройшов оцінку, у результаті якої було визначено потребу у навчанні. Ресурсами, що необхідні для виконання процесу виступають: людський капітал, фінансові, матеріально-технічні та науково-методичні ресурси. Управляючі дії, що регламентують виконання процесу, включають в себе: методи, нормативно-правове, інформаційне забезпечення та новітні технології. У результаті функціонування

процесу на виході має бути персонал, який пройшов навчання та є повністю підготовленим до проведення оцінки з метою обґрунтування результатів навчання. Формування якості вихідних даних процесу відбувається завдяки якісним характеристикам вхідних даних процесу та ресурсів і управляючих дій, за рахунок яких досягається максимальна ефективність результату. Забезпечення якості процесу професійного розвитку персоналу дозволить отримати низку переваг як самому підприємству, так і працівнику.

Отже, людський капітал, як сукупність професійних знань, вмінь і навичок персоналу, в сучасних умовах функціонування суб'єкта господарювання стає головною складовою ефективності всіх бізнес-процесів підприємства, а підвищення якості професійного розвитку персоналу сприяє його успішній виробничо-господарській діяльності та обумовлює можливість отримання майбутнього соціального та економічного ефекту. При цьому підвищення якості професійного розвитку персоналу створює умови для отримання значної кількості соціально-економічних вигід як для підприємства, так і безпосередньо для працівника, рис. 3. Так, підвищення якості професійного розвитку персоналу дозволяє отримати підприємству певні економічні переваги, а саме: зростання рівня продуктивності праці, підвищення на цій основі конкурентоспроможності та прибутковості виробничої діяльності, зниження рівня плинності кадрів, досягнення економічного ефекту від управління персоналом та ін. Кожна з можливих економічних переваг професійного розвитку персоналу дозволяє отримати підприємству певну віддачу, конкретний розмір якої можна встановити та обчислити за допомогою інструментів оперативного статистичного та бухгалтерського обліку. До складу основних соціальних переваг, які отримує підприємство завдяки професійному розвитку персоналу, у першу чергу, слід віднести: поліпшення організаційної культури, покращення соціально-психологічного клімату та морального духу в колективі, посилення прихильності та лояльності працівників до підприємства та ін. Обґрунтувати конкретний розмір соціальної віддачі, яку отримує підприємство досить важко та трудомістко завдяки відсутності дієвих методик оцінки та складноствях при зборі вихідних даних.

Для працівників, що пройшли або мають пройти процедуру навчання, підвищення якості професійного розвитку має надати такі економічні переваги як: підвищення власної конкурентоспроможності; зростання рівня заробітної плати та гарантоване збереження роботи або посади; кар'єрне зростання; реалізація та розвиток індивідуальних здібностей та ін. При цьому особливістю цього блоку переваг є їх двоїстий характер дії: кожна з економічних переваг, що отримує працівник у результаті професійного навчання, одночасно створює умови для набуття економічної віддачі для підприємства, тобто створюється

синергетичний ефект. Визначити розмір окремих складових економічного ефекту можливо за допомогою даних статистичного та бухгалтерського обліку. Соціальні переваги працівника складаються серед іншого у розширенні кола спілкувань та встановлення нових контактів; розвитку творчого підходу до праці; можливостях самореалізації, самоствердження та власного професійного і особистісного розвитку. Економічна оцінка розміру цього блоку переваг є досить складною, проте, більш важливим для підприємства є не його розрахунок, а переконання працівника у тому, наскільки це важливо для нього самого. Комплексна дія всіх перелічених переваг підвищення якості професійного розвитку персоналу буде сприяти поступовому підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, професійний розвиток дозволяє розв'язувати основні завдання як в інтересах організації, так і в інтересах конкретної людини. Здатність підприємства навчатися і професійно розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних і економічних переваг. Підвищення якості процесу професійного розвитку персоналу дозволить досягти високого рівня ефективності діяльності підприємства.

Забезпечення високого рівня всіх складових якості потребує здійснення достатніх обсягів інвестування у професійний розвиток персоналу, що буде сприяти підвищенню якості та забезпеченню результативності процесу його професійного навчання. Підвищення якості професійного навчання у свою чергу буде супроводжуватися якістю робочої сили, у результаті чого слід очікувати зростання якості праці. Результатом таких якісних перетворень має бути отримання реальної можливості підвищення темпів зростання продуктивності праці та якості продукції, як одного з найбільш важливих кінцевих показників діяльності підприємства, що формують відношення до нього споживачів та, як наслідок, визначають рівень конкурентоспроможності продукції й підприємства в цілому на національному та світовому ринках, рис. 4. Однак, при цьому важливою умовою забезпечення належного рівня всіх перерахованих якісних характеристик, є необхідність створення системи забезпечення якості професійного розвитку персоналу.

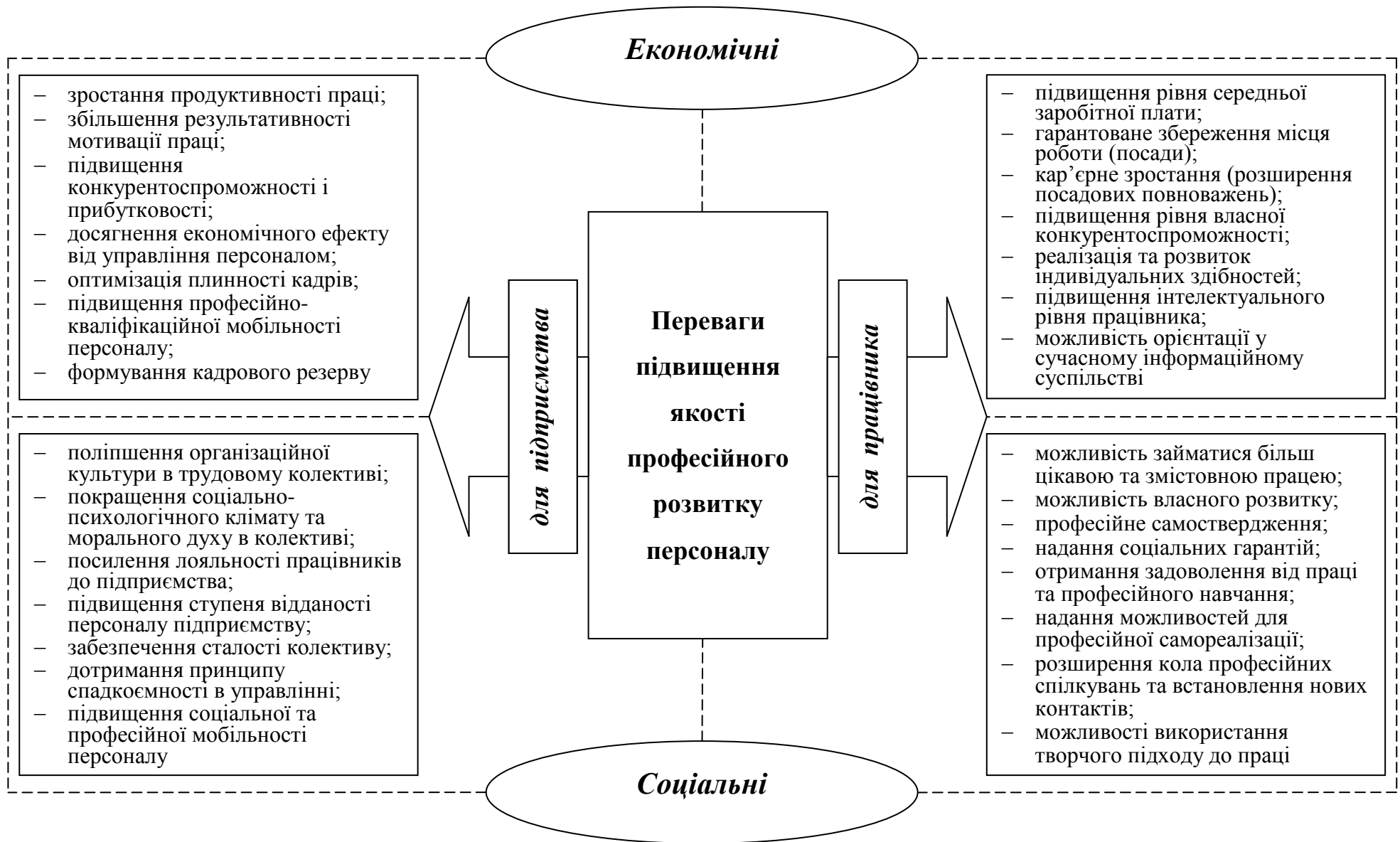


Рис. 3. Соціально-економічні переваги підвищення якості професійного розвитку персоналу

Таким чином, під забезпеченням якості професійного розвитку персоналу слід розуміти систему дій, спрямованих на досягнення і підтримку процесу навчання та результату відповідним вимогам. Забезпечення якості професійного розвитку персоналу має здійснюватися на основі процесного підходу, який покладено в основу МС ISO 9001:2008 [23].

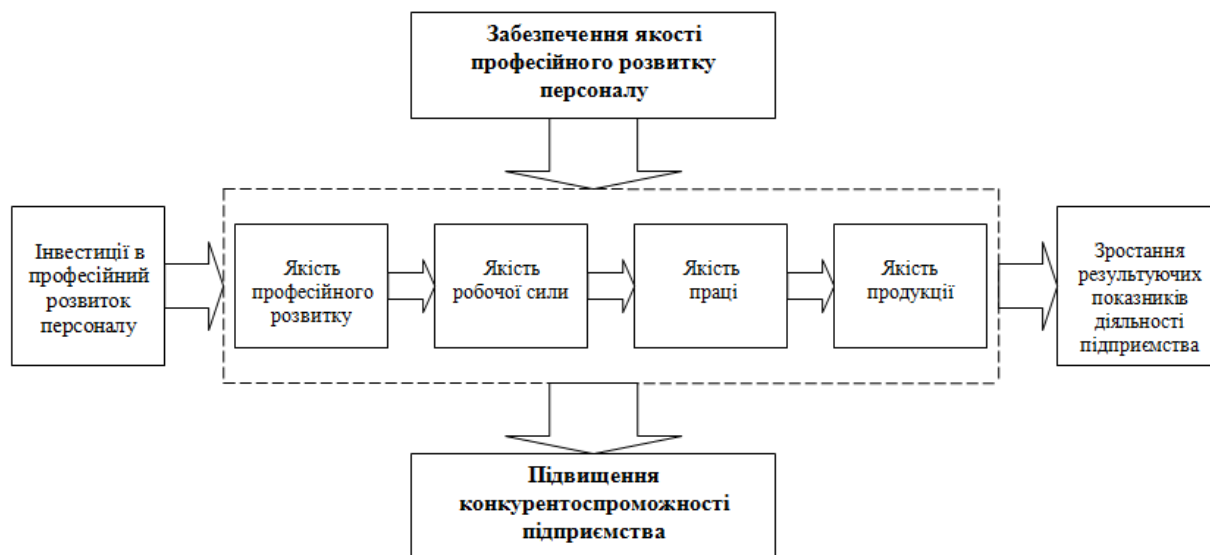


Рис. 4. Вплив професійного розвитку персоналу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Відповідно до процесного підходу, процес професійного розвитку персоналу слід декомпонувати, що дозволить проаналізувати та виділити якісні характеристики кожного з підпроцесів, що впливають на формування якості процесу в цілому. Для можливості функціонування та детального аналізу кожного з підпроцесів, згідно з процесним підходом, мають бути визначені та пов'язані між собою вхідні та вихідні дані всіх без виключення підпроцесів. Визначені підпроцеси процесу професійного розвитку персоналу можуть бути розділені на етапи, рис. 5. Так, основними етапами мають бути: підготовчий етап (визначення потреби у навчанні та оцінка персоналу), планування навчання (формування бюджету навчання, планування навчання, розробка програми та критеріїв оцінки результативності), навчання (безпосередньо сам процес навчання) та етап оцінки ефективності навчання (оцінка результатів навчання, аналіз ефективності навчання та оцінка і аналіз задоволеності персоналу від навчання).

Процес професійного розвитку персоналу має починатися з підпроцесу «визначення потреби у навчанні», для чого мають бути визначені вхідні дані: плани навчання, штатний розклад, цілі підприємства та сформульовані вимоги до технології, продукції та обладнання. Вихідними даними мають бути:

визначена потреба у навчанні, перелік претендентів на навчання та критерії оцінки, які визначають вхідні дані для наступного підпроцесу «оцінка персоналу». Відповідно до процесного підходу, вихід з попереднього підпроцесу має стати входом до наступного підпроцесу, при цьому, якість результату навчання формується на кожному з підпроцесів процесу професійного розвитку персоналу, отже, якість вихідних даних попереднього підпроцесу полягає в основі забезпечення якості наступного, тому, якісні характеристики вихідних даних підпроцесу «визначення потреби у навчанні» формують якість вхідних даних наступного – «оцінка персоналу». Підпроцес «оцінка персоналу» має визначити із можливого переліку претендентів на навчання тих співробітників, які будуть проходити навчання у разі отримання позитивної оцінки. Отже, на виході даного підпроцесу має бути персонал, що пройшов оцінку, підготовлений до навчання та сформована відповідно до цього заявка на навчання. Наступним підпроцесом має стати «формування бюджету навчання», результатом функціонування якого мають бути сформовані: бюджет навчання, вимоги до навчаючої сторони, вибір методів навчання, програма навчання та остаточний варіант заявки, що мають стати підґрунтям для планування навчання. У результаті здійснення підпроцесу «планування навчання» має бути визначений постачальник навчання, план та вимоги до навчання. Після визначення і обґрунтування плану навчання виникає необхідність розробки його програми та критеріїв оцінки результативності у вигляді: плану-графіку, програми та методів навчання, критеріїв оцінювання та процедури моніторингу, якісний рівень яких має стати основою забезпечення якісного результату підпроцесу «проведення навчання» та визначення його результативності за допомогою наступного підпроцесу «оцінка результатів навчання», на виході якого має бути сформований звіт з оцінки результатів навчання. На підставі сформованого звіту з оцінки результатів навчання слід визначити показники ефективності та результативності процесу навчання, а також проаналізувати задоволеність від навчання самих працівників, що має стати підґрунтям постійного вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу.

Процес професійного розвитку персоналу є одним із процесів СМЯ та спрямований на постійне поліпшення діяльності, тому до даного процесу має бути застосований цикл постійного вдосконалення PDCA (Plan-Do-Check-Act) Е. Демінга. Відповідно до даного циклу на етапі планування мають бути визначені мета та план дій. На стадії виконання реалізується те, що було заплановане. Наступним етапом є перевірка ефективності дій та порівняння отриманих результатів із очікуваними.

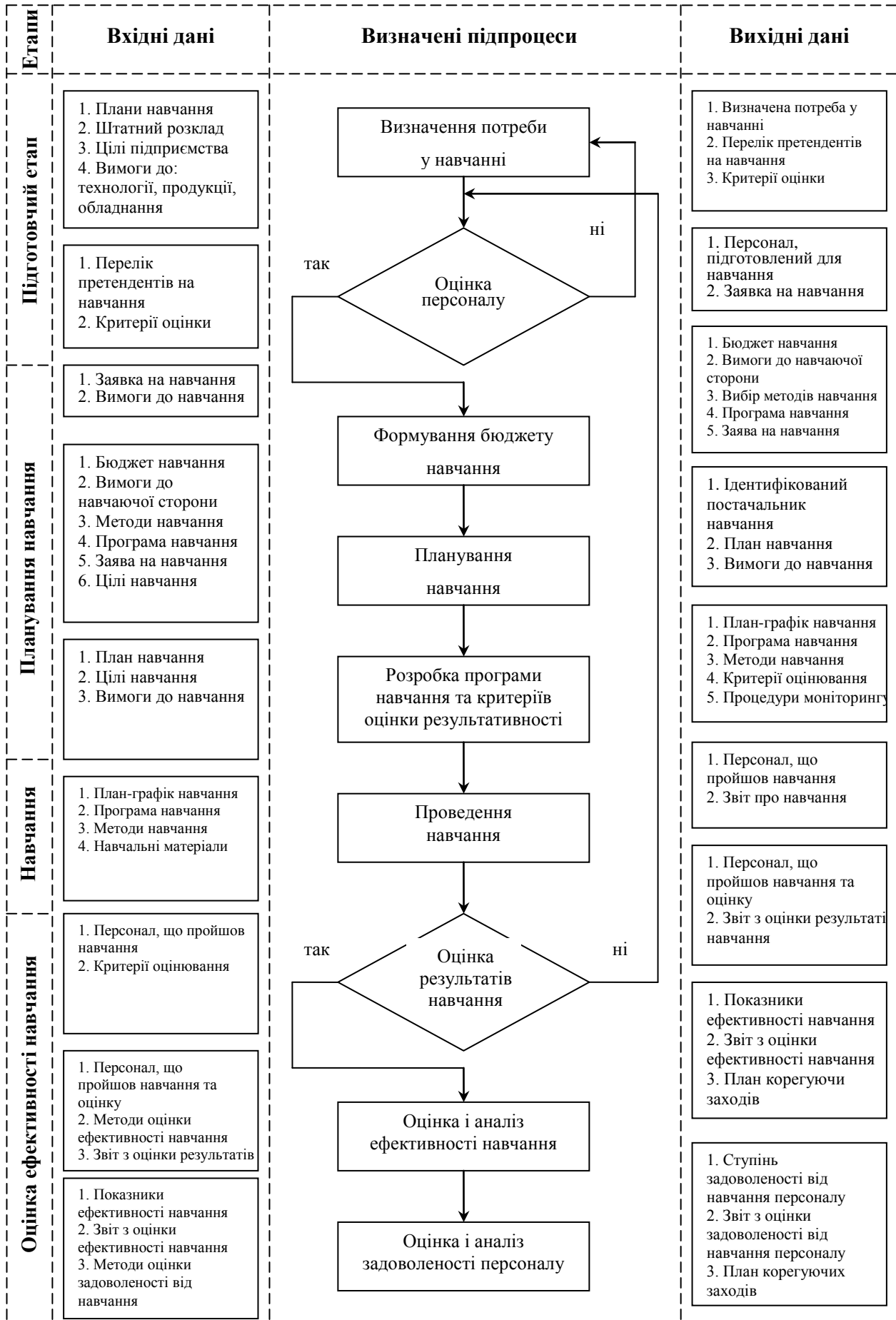


Рис. 5. Алгоритм процесу «професійний розвиток персоналу»

На останньому етапі можливі два варіанти розвитку подій: при виявленні невідповідності необхідно заново повторити весь цикл PDCA, якщо невідповідність не було встановлено, слід зафіксувати та закріпити отримані результати з метою їх використання у практичній діяльності [25, с.97]. Отже, виділені етапи процесу професійного розвитку персоналу можуть бути інтерпретовані етапами циклу Демінга. А саме, підготовчий етап і етап планування є етапом планування (plan) циклу PDCA, етап навчання має бути етапом дій (do) циклу, етап оцінка ефективності навчання складається з етапів: перевірка ефективності дій (check) та порівняння отриманих результатів із очікуваними (action). Застосування циклу PDCA щодо процесу професійного розвитку персоналу дозволить ефективно управляти даним процесом на системній основі.

Отримання запланованого соціально-економічного результату від професійного навчання персоналу багато в чому залежить від тих факторів і умов, що забезпечують його якість і які покладено в основу освітнього процесу. Досить важливим при цьому є обґрунтування факторів, які впливають на якість професійного розвитку, що слід здійснювати поступово, враховуючи специфіку кожного з етапів даного процесу та вимоги до забезпечення його достатньої якості. Досягнення цієї умови є можливим при чіткому дотриманні наукових принципів забезпечення якості професійного розвитку персоналу. При цьому якість має визначатися заздалегідь установленими вимогами до кількісних та якісних параметрів процесу професійного навчання.

На підставі дослідження було встановлено, що на якість професійного розвитку персоналу впливає багато факторів, які можна умовно розділити на внутрішні (пов'язані з якісними характеристиками персоналу) і зовнішні (пов'язані з якістю засобів забезпечення професійного розвитку), рис. 6. При цьому внутрішні фактори являються основою досягнення індивідуальних успіхів працівників у професійному навчанні, а зовнішні – інструментом дотримання якості загального процесу професійного розвитку персоналу підприємства. До внутрішніх факторів, що впливають на якість професійного розвитку персоналу, у першу чергу, мають бути віднесені такі фактори, як: досвід, знання, здібності та навички слухачів; мотивація до особистого розвитку; здатність до саморозвитку; вміння досягати очікуваного результату; самодисципліна; швидкість засвоєння нових знань та адаптивність до змін. До зовнішніх факторів доцільно віднести якість викладацького складу, матеріально-технічну базу, обсяг фінансування, науково-методичне забезпечення, методи та методики навчання, навчальні програми та затверджені цілі навчання.



Рис. 6. Класифікація факторів, що впливають на якість професійного розвитку

Позитивний або негативний вплив на результати професійного розвитку внутрішніх факторів пов'язаний безпосередньо із професійним потенціалом, внутрішнім настроєм і бажанням досягти певного результату від розвитку тих працівників, які в цей момент проходять певний вид професійного навчання, тобто вплив даних факторів здебільшого носить суб'єктивний характер. При цьому з усіх внутрішніх факторів найбільше значення має мотивація до професійного й особистісного розвитку працівника, основою якої може бути прагнення до поліпшення свого матеріального становища (підвищення рівня оплати праці й збільшення соціального пакету), підвищення свого соціального статусу (зростання у посаді, збільшення відповідальності за виконувану роботу й чисельності підлеглих) або набуття нового сутнісного наповнення виконуваної роботи (виконання більш цікавої та корисної для працівника або суспільства роботи).

Досить важливий вплив мають також фактори досвіду, знань, здібностей, навичок та здатності до саморозвитку самого слухача. Виходячи з того, що професійне навчання розглядається як процес удосконалення наявних у людини знань та навичок, тому слухач має володіти достатнім базовим обсягом знань,

який буде відігравати роль фундаменту забезпечення результативності засвоєння нового навчального матеріалу. Водночас, навіть при високому базовому рівні професійних знань та практичних навичок, зниження у людини здатності до саморозвитку внаслідок похилого віку, низької спонукальної сили мотивації, особистих проблем, стану здоров'я або інших причин, не дозволить досягти очікуваних від професійного навчання результатів, що значно скоротить рівень його ефективності. Із точки зору впливу на якість професійного розвитку, важливими факторами також є вміння людини досягати результатів та бажання наполегливо працювати для досягнення поставленої мети, особиста дисципліна слухача, швидкість засвоєння та сприйняття їм нових знань, а також адаптивність слухача, що полягає у здатності швидко та результативно пристосовуватися до індивідуальних, колективних і організаційних змін та відсутності страху при практичній апробації засвоєних знань.

Вплив зовнішніх факторів носить об'єктивний характер, та залежить від того, яким чином керівництво підприємства трактує кошти, що направляються на програми професійного розвитку персоналу – як свої додаткові витрати, або як перспективні інвестиції в людський капітал. При першому підході керівництво буде прагнути до оптимізації власних витрат шляхом, у першу чергу, мінімізації обсягів коштів, що спрямовуються на навчання персоналу, тому що окупність даного виду інвестицій має найбільший за тривалістю період настання. При другому підході кошти, що спрямовуються на професійний розвиток персоналу, будуть розглядатися як фінансові вкладення у виробничий та трудовий потенціал підприємства, віддача від яких настане не відразу, однак буде спостерігатися протягом більш тривалого періоду часу й позитивним образом вплине на всі без виключення сфери його діяльності.

Одним із основних зовнішніх факторів, що впливають на якість процесу професійного навчання є якісний викладацький склад, його спроможність активізувати пізнавальну діяльність слухачів та забезпечити високий професіоналізм, які мають формувати достатній рівень професійних знань слухачів та якість професійної підготовки. Досягненню очікуваних результатів також будуть сприяти такі фактори як: якість матеріально-технічної бази (основні засоби, що забезпечують навчальний процес та здійснення наукових досліджень на достатньому рівні); достатність та прогресивність науково-методичного забезпечення, методів та методик навчання, які мають відповідати сучасним вимогам виробництва та якість навчальної програми, що визначається її змістом і близькістю зв'язку її структури з професійними потребами слухача. Водночас при обґрунтуванні програми навчання увагу слід приділяти не тільки забезпеченню її відповідності освітнім стандартам, а й наявності у ній

інноваційної складової [26]. Процес професійного навчання персоналу буде ефективним за умови обґрунтування цілей навчання, що мають бути узгодженими зі стратегією розвитку персоналу та загальними стратегічними цілями розвитку [27].

Максимальний облік внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на якість професійного розвитку дозволить керівництву підприємства здійснювати своєчасну нейтралізацію негативних об'єктивних та суб'єктивних впливів з метою підвищення соціально-економічної результативності процесу професійного розвитку персоналу. Водночас для досягнення даної мети велике значення мають ті принципи, якими мають користуватися вище керівництво й менеджери з персоналу при організації й подальшому здійсненні процесу професійного розвитку персоналу.

Процес управління якістю професійного розвитку персоналу є комплексним явищем, завдяки тому, що складається з двох взаємозалежних, але в той же час самодостатніх підпроцесів – управління якістю й управління професійним розвитком персоналу. Тому, при обґрунтуванні загальних наукових принципів, які мають бути покладеними в основу формування ефективної системи управління якістю професійного розвитку персоналу, необхідно розглянути й взаємоув'язати принципи кожного із двох складових даного процесу. При цьому об'єднання принципів управління якістю з принципами професійного навчання персоналу має ґрунтуватися на діалектичному причино-наслідковому зв'язку, результатом якого має стати трансформація процесу професійного навчання персоналу згідно до вимог ISO 9001:2008.

Узагальнені принципи управління якістю представлено в концепції загального управління якістю TQM та покладено в основу ISO 9001:2008 [23]. Відповідно до даної концепції виділяється вісім принципів управління якістю, а саме: лідерство; системний підхід; орієнтація на споживача; процесний підхід; прийняття рішень, що засновані на фактах; взаємовигідні відносини з постачальниками; залучення всього персоналу й постійне вдосконалення. Кожен з даних принципів має бути в обов'язковому порядку врахованим при формулюванні й обґрунтуванні принципів управління якістю професійного розвитку персоналу підприємства, що дозволить досягти підвищення якості та ефективності цього процесу.

Для обґрунтованого визначення наукових принципів управління якістю професійного розвитку персоналу доцільним є проведення аналізу та співставлення принципів здійснення окремих складових даного процесу. Аналіз сучасного досвіду в галузі управління професійним розвитком персоналу дозволив встановити значну кількість досліджень, які акцентують увагу на

таких аспектах, як підвищення кваліфікації, навчання, ефективне навчання, організація професійного навчання тощо [11, 28]. Окремі автори виділяють різний за змістом, кількістю та ступенем деталізації склад принципів, комплексне дослідження яких, з метою подальшої систематизації, дозволило їх узагальнити та класифікувати.

Із метою забезпечення можливості здійснення подальших наукових досліджень і зіставлення принципів професійного навчання персоналу з принципами управління якістю, виникла необхідність узагальнення наявних підходів до визначення принципів професійного навчання персоналу. Комплексний аналіз і систематизація проведених досліджень дозволив згрупувати визначені вченими принципи у вісім основних блоків за критерієм однорідності й на основі їх систематизації виділити такі узагальнені принципи професійного навчання: використання сучасних технологій навчання; активні методи навчання; зв'язок теорії із практикою; науковість навчання; облік початкового рівня знань і досвіду слухача; зворотний зв'язок зі слухачами; формування мотивації до навчання; контроль засвоєння знань. Виділені принципи охоплюють всі складові та вимоги до процесу професійного навчання, комплексне дотримання яких створює умови для забезпечення ефективного та якісного професійного розвитку персоналу підприємства.

Із метою обґрунтування принципів забезпечення якості професійного розвитку персоналу, отримані під час дослідження два блоки принципів виділених підпроцесів було погоджено за змістовним навантаженням між собою й у результаті їх поєднання й гармонізації було сформульовано вісім узагальнюючих наукових принципів, а саме: інноваційність навчання; безперервність навчання; практична спрямованість навчання; стратегічна узгодженість; обґрунтування доцільності навчання; зворотний зв'язок; мотивація особистого професійного розвитку й оцінка результативності навчання, рис. 7.

Обґрунтовані наукові принципи носять комплексний характер і охоплюють всі аспекти управління якістю професійного розвитку персоналу й можуть бути застосовані як на рівні окремого підприємства, так і галузі й економіки країни в цілому при формуванні нормативних вимог до загальної системи професійного навчання персоналу. Максимально повне урахування обґрунтованих наукових принципів управління якістю професійного розвитку в загальному процесі управління якістю на рівні підприємства дозволяє створити умови для узгодженості потреб й інтересів працівників з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства й високої ефективності його діяльності. Систематичне дотримання цих принципів буде основою для ефективного управління якістю професійного розвитку персоналу підприємства.

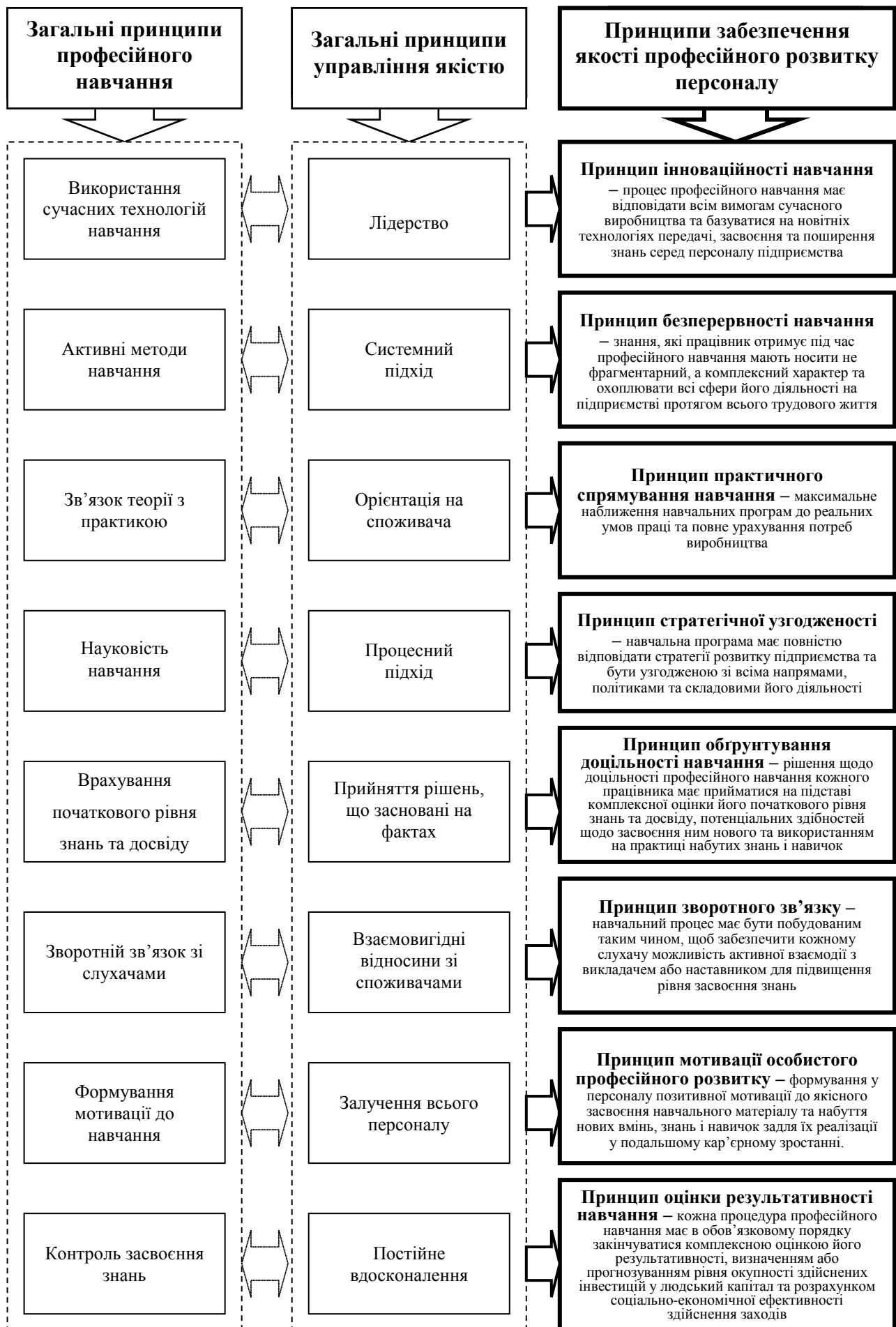


Рис. 7. Наукові принципи забезпечення якості професійного розвитку персоналу

Для підвищення результативності процесів професійного розвитку на підприємстві, кожен із виділених і обґрунтованих принципів має бути врахованим і реалізованим одночасно на декількох стадіях процесу професійного розвитку персоналу, що дозволить виконати вимоги таких загальних принципів управління, як комплексність, системність і процесний підхід. При цьому обов'язкове дотримання принципу оцінки результативності навчання, як на заключному, так і на проміжних етапах організації даного процесу, буде запорукою своєчасного виявлення та запобігання факторів внутрішнього або зовнішнього характеру, що негативно впливають на кінцеві результати професійного розвитку та посилення тих факторів, що сприяють підвищенню якості даного процесу, рис. 8.

Своєчасне обґрунтування умов забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства має бути підставою для формування комплексної системи управління професійним розвитком персоналу. При цьому визначення ступеня досягнення цих умов має бути здійснено на підставі певних кількісних критеріїв.

Отже, якісне здійснення оцінки ефективності професійного розвитку персоналу неможливо без систематизації показників оцінки, що має надати можливість здійснення комплексної кількісної та якісної характеристик як окремих складових, так і загальної ефективності професійного розвитку персоналу. Розробка та подальше використання комплексної системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу має стати основою для забезпечення підприємству на тривалу перспективу очікуваного рівня якості та ефективності управління професійним розвитком персоналу.

Список використаних джерел

1. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации* / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
2. Грішнова О.А. *Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності* / О.А. Грішнова, В. Небукін // *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр.* – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.
3. Грішнова О.А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія* / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.
4. Петрович Й.М. *Організаційно-економічні засади прискорення інноваційних процесів у промисловості України* / Й.М. Петрович // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління».* – 2008. – №628. – С. 3-10.
5. Кулініч Т.В. *Реструктуризація суб'єктів господарювання як стратегічна основа для формування їх інноваційної привабливості* / Т.В. Кулініч // *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління».* – 2008. – №628. – С. 550-555.

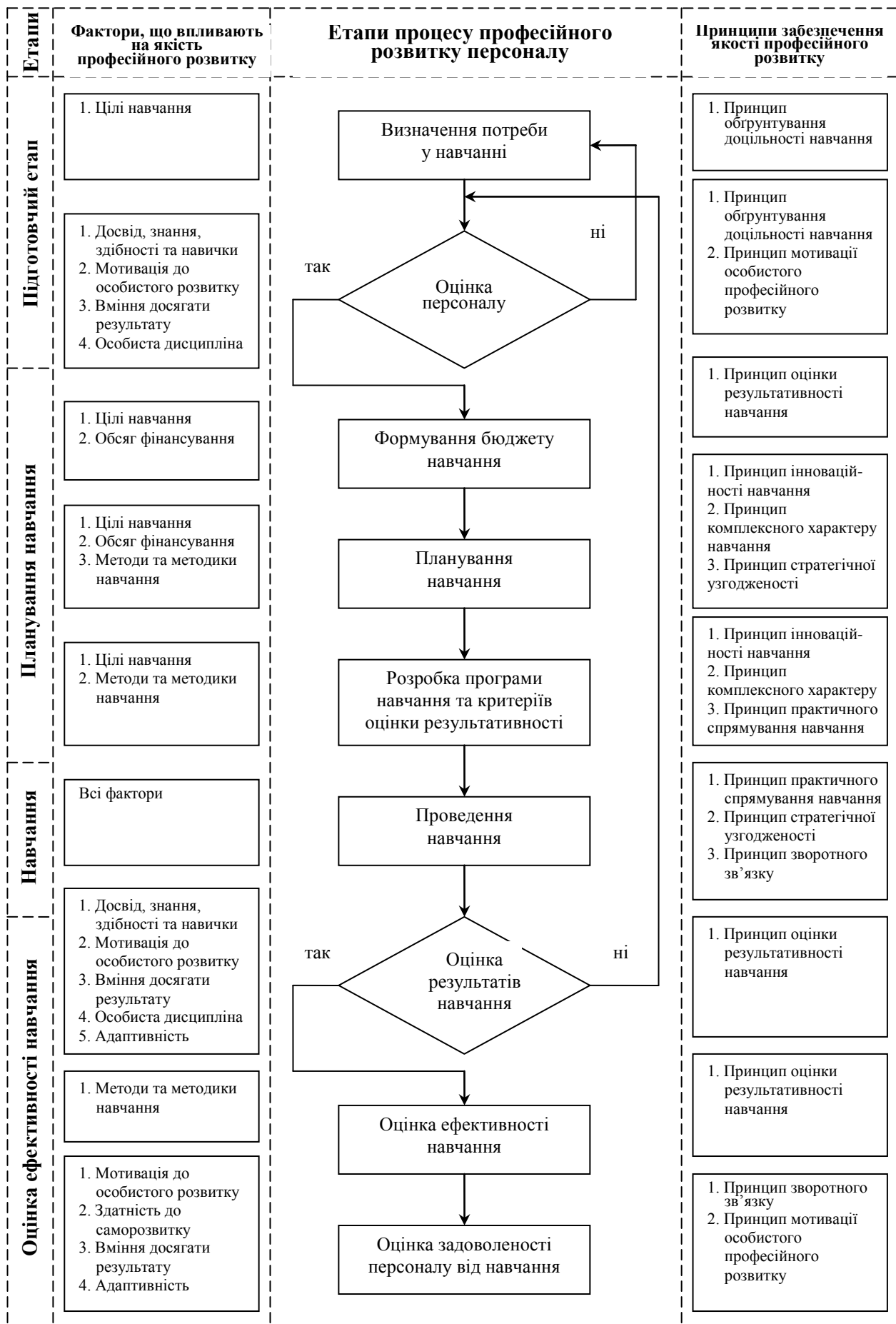


Рис. 8. Вплив факторів та принципів процесу професійного розвитку персоналу на окремі етапи його здійснення з метою забезпечення якості

6. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л.М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – 2010. – С. 3-11.
7. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства / В. Колосок, А. Алістаєва // Схід. – 2009. – №9(100). – С. 8-12.
8. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок, О.А. Богачов, А.В. Алістаєва. – Маріуполь: ПДТУ, 2011. – 244 с.
9. Колосок В.М. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур / В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – №37. – С. 267-272.
10. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. – М.: Междунар. отношения, 1997. – 664 с.
11. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
12. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
13. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
14. Закон «Про професійний розвиток працівників» (№ 4312-VI від 12.01.2012 р.) // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 12. – Ст. 165. – С. 306-318.
15. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві / О.М. Нестеренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87-88.
16. Мажник Н.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н.А. Мажник, Д.А. Костін // Бізнесінформ. – 2011. – № 1. – С. 103-107.
17. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
18. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000-2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 38 с.
19. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
20. Juran J.M. Juran's Quality Handbook / J.M. Juran, A.V. Godfrey. – New-York: McGraw-Hill, 1998. – 1730 p.
21. Гиссин В.И. Управление качеством / В.И. Гиссин. – М.: ИКЦ „МарТ”, 2003. – 400 с.
22. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон., пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
23. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.
24. Управління якістю. Наставови щодо навчання персоналу (ISO 10015:1999, IDT): ДСТУ ISO 10015:2008. – [Чинний від 2009-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 18 с.

25. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
26. Лук'янченко Н.Д. Проблема якості професійної підготовки фахівців / Н.Д. Лук'янченко, Г.В. Ларичева // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля: наук. журнал. – 2011. – №16 (170). – С. 50-53.
27. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг; переклад з англ. під ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
28. Кругликов Г.И. Методика професійного навчання з практикумом / Г.И. Кругликов. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 288 с.