

Hannan, M. T., and Freeman, J. "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*. Vol. 58, no. 5 (1997): 929-964.

Herold, D. M. et al. "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study". *Journal of Applied Psychology*, no. 93(2) (2008): 346-357.

"Howard Schultz Biography: Success Story of Starbucks CEO". <https://astrumpeople.com/howard-schultz-biography-success-story-of-starbucks-ceo/>

Maas, A. "The strategy execution Agenda. Strategos Consulting". <http://strataegos.com/the-strategy-execution-agenda/>

Penrose, E. T. "Biological analogies in the theory of the firm". *The American Economic Review*, no. 42(5) (1952): 804-819.

Shamir, B., House, R. J., and Arthur, M. B. "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization science*, no. 4(4) (1993): 577-594.

Tsarenko, A. S. "Analiz razlichnykh tipov organizatsionnykh transformatsiy" [The analysis of the different types of organizational transformations]. *Voprosy sovremennoy nauki i praktiki*, no. 3(9) (2007): 141-145.

Teese, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic management journal*. Vol. 18, no. 7 (1997): 509-533.

Van de Ven, A. H., and Poole, M. S. "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review*. Vol. 20, no. 3 (1995): 510-540.

УДК 331.101.26(477)

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА

© 2016 ЗАЛОЗНОВА Ю. С.

УДК 331.101.26(477)

Залознова Ю. С. Розвиток персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності: міжнародний досвід і національна практика

Мета даної статті полягає в узагальненні зарубіжної та національної практики розвитку персоналу та визначенні напрямів удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах у контексті соціальної відповідальності. Виконано порівняльний аналіз складових системи управління трудовою діяльністю персоналу на прикладі Японії, США та України. Проведено аналіз динаміки чисельності працівників, які навчались новим професіям та/або підвищили кваліфікацію, за видами економічної діяльності. Виявлено проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Запропоновано шляхи розвитку персоналу на засадах соціальної відповідальності. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розробка комплексу заходів з розвитку персоналу в контексті соціальної відповідальності.

Ключові слова: розвиток персоналу, соціальна відповідальність, зарубіжний досвід, національна практика, система управління персоналом, професійне навчання, підвищення кваліфікації.

Табл.: 3. Бібл.: 23.

Залознова Юлія Станіславівна – доктор економічних наук, старший науковий співробітник, заступник директора з наукової роботи Інституту економіки промисловості НАН України (вул. Желябова, 2, Київ, МСП, 03680, Україна)

УДК 331.101.26(477)

Залознова Ю. С. Развитие персонала предприятий на принципах социальной ответственности: международный опыт и национальная практика

Цель данной статьи состоит в обобщении зарубежной и национальной практики развития персонала и определении направлений совершенствования системы управления персоналом на отечественных предприятиях в контексте социальной ответственности. Выполнен сравнительный анализ составляющих системы управления трудовой деятельностью персонала на примере Японии, США и Украины. Проведен анализ динамики численности работников, которые обучались новым профессиям и/или повысили квалификацию, по видам экономической деятельности. Выявлены проблемы управления персоналом на отечественных предприятиях. Предложены пути развития персонала на основе социальной ответственности. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является разработка комплекса мероприятий по развитию персонала в контексте социальной ответственности.

Ключевые слова: развитие персонала, социальная ответственность, зарубежный опыт, национальная практика, система управления персоналом, профессиональное обучение, повышение квалификации.

Табл.: 3. Библ.: 23.

Залознова Юлія Станіславівна – доктор економічних наук, старший науковий співробітник, заступник директора по науковій роботі Інституту економіки промисловості НАН України (вул. Желябова, 2, Київ, ГСП, 03680, Україна)

UDC 331.101.26(477)

Zaloznova Yu. S. The Development of Staff of Enterprises Based on the Principles of Social Responsibility: International Experience and National Practice

The article is aimed at generalizing both the foreign and the national practices of development of staff and determining directions for improvement of the system of staff management in the domestic enterprises in the context of social responsibility. A comparative analysis of components of the system for management of labor activity of staff has been carried out on the examples of the United States, Japan and Ukraine. An analysis of dynamics of the number of employees who had been trained for new professions and/or had improved professional skills has been conducted by the types of economic activity. Problems of management of staff in the domestic enterprises have been identified. Some ways of development of staff on the basis of social responsibility have been proposed. Prospect for further research in this direction will be development of a complex of measures aimed at development of staff in the context of social responsibility.

Keywords: development of staff, social responsibility, foreign experience, national practice, system for staff management, professional training, improvement of professional skills.

Tbl.: 3. Bibl.: 23.

Zaloznova Yuliya S. – D. Sc. (Economics), Senior Research Fellow, Deputy Director on Scientific Work of the Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Zheliabova Str., Kyiv, 03680, Ukraine)

На сучасному етапі розвитку світової економіки та спрямованості України до інтеграційних процесів та розширення кола партнерської взаємодії з країнами Західної Європи актуальними стають питання системи та принципів ведення бізнесу, використання однієї з фундаментальних цінностей господарської культури, через яку виявляються відносини людини і суспільства до діяльності – праці та людського капіталу.

Серед Цілей сталого розвитку 2016–2030 рр. визнано «сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх». Планується «до 2030 року забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідну працю для всіх жінок і чоловіків і рівну оплату за працю рівної цінності» [1].

Технічний прогрес та жорстка конкурентна боротьба вимагають реалізації інноваційних програм підвищення гнучкості й ефективності виробничих процесів, якості продукції та продуктивності праці, приводять до серйозних змін у системі управління персоналом, що постійно зазнає впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників. Згідно зі Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» за вектором розвитку передбачено реформу сфери трудових відносин [2].

Прагнення поєднати сучасні системи менеджменту актуалізує питання вивчення та впровадження соціальної відповідальності бізнесу та свідчить про нагальну потребу більш глибокого вивчення зарубіжного досвіду управління персоналом на засадах соціальної відповідальності з метою адаптації кращих його практик для умов, у яких працюють вітчизняні підприємства.

Дослідження показують, що для українського бізнесу проблематика застосування принципів соціальної відповідальності у сфері управління персоналом є недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

У Національній стратегії у сфері прав людини визначено, що забезпечення права на працю та соціальний захист має досягатися у результаті «посилення соціальної відповідальності бізнесу, створення умов для запровадження соціально-корпоративної відповідальності суб'єктів господарювання» [3].

Таким чином, за останні роки зростає актуальність пошуку нових форм, методів та організаційно-економічних механізмів управління персоналом підприємств на засадах соціальної відповідальності.

Аналіз показав, що проблемами вдосконалення управління персоналом на промислових підприємствах займаються зарубіжні науковці: М. Альберт, Т. Базаров, П. Вейл, В. Веснін, О. Виханський, Б. Генкін, І. Герчикова, Г. Десслер, П. Кохно, М. Мескон, А. Наумов, З. Рум'янцева, Я. Старобинський, Ф. Хелоури, С. Шекшня; вітчизняні вчені: Т. Алексеева, А. Балабанова, О. Бойко, М. Виноградський, Н. Дикань, О. Єськов, Г. Жаворонкова, В. Колпаков, О. Крушельницька, М. Мурашко, Г. Осовська, І. Петрова, М. Семикіна, Г. Щекін та інші.

Публікація містить результати досліджень, проведених при грантовій підтримці Державного фонду фундаментальних досліджень за конкурсним проектом Ф71/21095.

На основі аналізу наукових публікацій узагальнено основні положення вчених і фахівців:

- ✦ проаналізовано зарубіжний досвід щодо формування стратегії розвитку персоналу та розроблено заходи для використання цього досвіду на підприємствах України [4];
- ✦ виконано аналіз сучасного світового досвіду професійного навчання персоналу підприємств на прикладі провідних економік таких країн, як США, Японія і Франція [5, с. 58];
- ✦ досліджено особливості американської моделі соціальної відповідальності бізнесу, здійснено її порівняльний аналіз з іншими моделями [6, с. 81];
- ✦ запропоновано модель використання іноземного досвіду у сфері професійної адаптації [7, с. 395];
- ✦ узагальнено міжнародний досвід розвитку корпоративної соціальної відповідальності та можливості його адаптації до умов України [8, с. 168];
- ✦ розглянуто сутність і зміст концепції корпоративної соціальної відповідальності, обґрунтовано її роль у забезпеченні сталого розвитку, запропоновано практичні рекомендації щодо формування та використання соціального потенціалу сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності [9, с. 107];
- ✦ обґрунтовано проблеми становлення та впровадження корпоративної культури на вугільних підприємствах; запропоновано типовий проект Положення з корпоративної культури для вугільної шахти; визначено перспективні напрями розвитку системи управління персоналом вугільних підприємств [10, с. 187–204];
- ✦ доведено, що формування, розвиток і підтримка компетенцій персоналу є механізмом, який дозволяє адаптувати підприємства до сучасних умов розвитку; визначено компетенції персоналу, які необхідні в умовах VUCA-світу: професійні якості, ставлення до невизначеності, мислення, поведінкова реакція, комунікативні якості, здатність до навчання та полікультурні компетенції [11, с. 88];
- ✦ визначено чинники впливу на професійне зростання працівників, запропоновано систему показників і схему аналізу підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу [12, с. 30, 31];
- ✦ досліджено сучасний стан і тенденції професійного розвитку персоналу підприємств у країнах ЄС у контексті стратегії «Європа – 2020»; розкрито особливості та сучасні моделі фінансування професійного навчання і розвитку персоналу підприємств у країнах ЄС [13, с. 43].

Незважаючи на широке коло наукових розробок з обраної теми, проблеми розвитку персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності залишаються актуальними і потребують подальших наукових досліджень. Це й обумовило вибір теми даного дослідження.

Мета даної статті полягає в узагальненні зарубіжної та національної практики розвитку персоналу та визначенні напрямів удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах у контексті соціальної відповідальності.

Основними напрямками реалізації соціальної відповідальності є права людини (зокрема у сфері праці), трудові й добросовісні ділові практики, навколишнє середовище, участь у житті місцевих громад та їх розвиток, взаємодія зі споживачами та організаційне управління. При цьому останнє уможливує реалізацію дій організації щодо інших основних напрямів і впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Бізнес має значне коло зацікавлених сторін (стейкхолдерів), з якими формуються відносини соціальної відповідальності. Серед них пріоритетне місце посідають працівники підприємства – носії його людського капіталу, який безпосередньо приймає участь у діяльності підприємства, його розвитку, підвищенні ефективності, досягненні тих стратегічних завдань, які визначає бізнес. Соціальна відповідальність бізнесу відносно найманих працівників має реалізуватися через справедливу та своєчасну оплату праці, безпеку праці, соціальні виплати та пільги, професійне зростання, захист інтересів працівників, дотримання норм трудового законодавства, створення умов для поєднання праці з виконанням інших обов'язків (сімейних, передусім пов'язаних з вихованням дітей; громадянських, релігійних). Наприклад, велика російська компанія ПАТ «Мечел» впроваджує принципи соціальної відповідальності

через оздоровлення та організацію відпочинку працівників, а також формування стратегії внутрішнього зростання та професійного розвитку. Отже, внутрішня соціальна відповідальність бізнесу реалізується шляхом створення умов для підвищення рівня і якості трудового життя персоналу.

Як свідчить зарубіжний досвід, японські компанії витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, які дорівнюють 10–12% фонду заробітної плати. 33% працівників країн ЄС беруть участь у курсах подальшого професійного навчання. Для підприємств таке навчання обходиться в 1,6% загальної вартості праці. 46% працівників Франції навчаються на курсах із подальшого професійного навчання. Для підприємств це становить 2,3% загальної вартості праці [5, с. 60, 61].

На основі узагальнення міжнародного досвіду управління трудовою діяльністю персоналу систематизовано її основні елементи: концепція, спрямованість, загальний принцип управління трудовою діяльністю персоналу, характер прийняття управлінських рішень, особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу, організаційна культура, оцінка результатів трудової діяльності персоналу, кар'єра учасників трудової діяльності, підвищення кваліфікації учасників трудової діяльності, розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності, оплата за результати трудової діяльності персоналу, мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю та контроль трудової діяльності персоналу.

У табл. 1 наведено порівняльний аналіз складових системи управління трудовою діяльністю персоналу на прикладі Японії, США та України.

Таблиця 1

Характеристики японської, американської та української моделей управління трудовою діяльністю працівників

Японія	США	Україна
1	2	3
<i>Концепція управління трудовою діяльністю персоналу</i>		
Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих (актуальність людського фактора в управлінні виробництвом)	Зростання ролі людського фактора, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Управління трудовим колективом	Управління за цілями	Управління трудовим потенціалом
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією
<i>Спрямованість управління трудовою діяльністю персоналу</i>		
Удосконалення соціально-трудова відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
<i>Загальний принцип управління трудовою діяльністю персоналу</i>		
«Знизу-догори»	«Зверху-донизу»	Зустрічне управління
<i>Характер прийняття управлінських рішень</i>		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і «продаж» рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення

1	2	3
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень зі своєчасною реалізацією
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
<i>Особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу</i>		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)	Директивний стиль
Загальні цінності	Часто різні цінності, індивідуалізм	Особистісні, індивідуальні, суб'єктивні цілі
Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція
Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації	Низхідні комунікації
Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника – професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника – професіоналізм
<i>Стосунки з підлеглими особисті</i>		
Неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими
<i>Організаційна культура в управлінні трудовою діяльністю</i>		
Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність	Перевага індивідуальної відповідальності
Неясність відповідальності за рішення	Ясність і конкретність відповідальності за рішення	Чітка відповідальність за рішення
Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура та філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
<i>Оцінка результатів трудової діяльності персоналу</i>		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове, повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
<i>Кар'єра учасників трудової діяльності</i>		
Довічне наймання	Короткочасне наймання на контрактній, основі	Поєднання довговічного і короткочасного наймання
Кар'єрне зростання повільне, згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке, зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
<i>Підвищення кваліфікації учасників трудової діяльності</i>		
Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва у поєднанні із програмами підготовки
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плінності кадрів)	Розвиток персоналу вважається необхідною, однак дорогою інвестицією
<i>Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності</i>		
Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп

1	2	3
<i>Оплата за результати трудової діяльності персоналу</i>		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
<i>Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю</i>		
Основа-ментальні цінності	Метод «батога і пряника»	Надання свободи дій
<i>Контроль трудової діяльності персоналу</i>		
Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контролю
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості	Мінімальне використання гуртків контролю якості
М'яка неформалізована	Чітко формалізована, жорстка процедура контролю	Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди

Джерело: складено за [14, с. 140–141].

В умовах розвитку економіки України існують проблеми недостатньо ефективного функціонування системи професійного навчання персоналу підприємств. Це обумовлено відсутністю цілеспрямованої державної стратегії і політики у сфері професійної підготовки кадрів з урахуванням галузевої специфіки підприємств для досягнення конкурентоспроможності національної робочої сили; незацікавленістю і фінансовою неспроможністю роботодавців забезпечувати професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації своїх працівників; низьким рівнем стимулювання професійного розвитку.

Це підтверджується й аналізом статистичних даних. Так, за даними Державної служби статистики України, чисельність кадрів, які навчались новим професіям, скоротилася за 2007–2014 рр. на 50,9%; підвищили кваліфікацію – на 24,9% (табл. 2).

При цьому спостерігається тенденція зменшення чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію, за видами економічної діяльності. Чисельність працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, у промисловості знизилася за 2007–2014 рр. на 35,7%; у сфері транспорту, складського господарства, поштової та

кур'єрської діяльності – на 29,9%; у сфері фінансової та страхової діяльності – на 53,5%; у будівництві – на 51,4%; в оптовій та роздрібній торгівлі – на 42,3%; у сільському, лісовому та рибному господарстві – на 55,1% (табл. 3).

Слід відзначити, що в Україні далеко не всі бізнес-організації повноцінно реалізують принципи соціальної відповідальності відносно власного персоналу. Про це свідчить поширеність низької оплати праці, заборгованість із її виплати, недостатня активність у забезпеченні професійного зростання та поліпшенні умов праці.

Разом з тим аналіз вітчизняної практики свідчить і про позитивний досвід реалізації системи управління персоналом на засадах соціальної відповідальності. Так, ПАТ «ДТЕК» інвестує значні кошти в розвиток і навчання співробітників. У компанії працює корпоративний університет – Академія ДТЕК. Щорічно приблизно 1,5 тис. співробітників мають можливість проходити навчання за спеціальними програмами. У 2012 р. 73,4 тис. працівників ДТЕК пройшли навчання та підвищення кваліфікації, у 2013 р. – 79,6 тис.

На ПАТ «Донбасенерго» реалізується комплекс таких заходів з управління персоналом: створення моделі компетенцій; побудова комплексної системи роз-

Таблиця 2

Динаміка чисельності працівників в Україні, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації

Рік	Навчались новим професіям		Підвищили кваліфікацію	
	усього, тис. осіб	у % до облікової кількості штатних працівників	усього, тис. осіб	у % до облікової кількості штатних працівників
2007	310,6	2,7	1071,2	9,2
2008	290,1	2,6	1022,7	9,0
2009	209,3	1,9	890,4	8,3
2010	216,5	2,0	943,9	8,6
2011	230,0	2,1	978,4	9,1
2012	218,4	2,0	1016,5	9,5
2013	196,9	1,9	1020,9	9,9
2014	152,5	1,8	804,1	9,4

Джерело: складено за [15, с. 393; 16, с. 387; 17, с. 383; 18, с. 376; 19, с. 375; 20, с. 366; 21, с. 349; 22, с. 359].

Динаміка чисельності працівників в Україні, які підвищили кваліфікацію, за основними видами економічної діяльності, тис. осіб

Вид економічної діяльності	Рік							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Промисловість	473,6	431,2	351,5	389,9	399,1	402,7	403,3	304,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	117,1	126,5	110,5	107,7	108,8	111,2	99,7	82,1
Фінансова та страхова діяльність	34,6	29,7	23,3	28,5	23,4	2,7	22,9	16,1
Будівництво	25,9	21,6	14,0	14,4	14,1	15,8	17,9	12,6
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт авто-транспортних засобів	15,6	13,9	10,6	11,7	13,5	14,6	13,5	9,0
Сільське, лісове та рибне господарство	17,8	16,7	16,2	7,9	9,1	9,7	8,1	8,0

Джерело: складено за [15, с. 393; 16, с. 387; 17, с. 383; 18, с. 376; 19, с. 375; 20, с. 366; 21, с. 349; 22, с. 359].

витку персоналу та оцінка успішності її реалізації; підвищення корпоративної культури. Розроблено політику найму персоналу, яка включає: принципи підбору персоналу, процедурні питання підбору та узгодження кандидатів на заміщення вакантних посад, етапи реалізації політики в сфері найму, а також заходи з адаптації до вимог компанії з підбору персоналу.

Підприємство орієнтовано на залучення до штату співробітників, які здатні забезпечити конкурентні переваги, що необхідні для реалізації обраної стратегії розвитку та досягнення поставлених бізнес-цілей. Тому головним принципом при прийомі на роботу є професіоналізм, високий рівень внутрішньої мотивації та прагнення кандидата до розвитку та самовдосконалення, а відбір претендентів відбувається за принципом відповідності професійних якостей кандидата вимогам до посади, а також з урахуванням особистих якостей і потенціалу кандидата.

У компанії «Київстар» створено систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації, заохочення і просування співробітників, залучення колективу до управління інноваціями та операційними процесами. Щорічно близько 50% співробітників компанії підвищують кваліфікацію на різних курсах і тренінгах, що організовуються компанією. У 2014 р. Київстар виділив 30 млн грн на навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

ВИСНОВКИ

Таким чином, одним з важливих напрямів підвищення ефективності функціонування підприємств є управління персоналом. У сучасних умовах господарювання персонал розглядається як основний ресурс визначальний чинник успіху діяльності підприємства.

У результаті дослідження виявлено існуючі проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах, серед них такі:

- ✦ нестача персоналу з відповідною технічною освітою;
- ✦ низький рівень заробітної плати;
- ✦ невідповідність займаній посаді з отриманою раніше освітою;

- ✦ несистематичне професійне навчання, що обумовлено недостатністю фінансування;
- ✦ недостатність навчання персоналу з відривом від виробництва, що пов'язано з неможливістю підміни великої кількості персоналу, обмеженням за певними видами професій;
- ✦ невідповідність умов і безпеки праці діючим нормативам через недостатнє фінансування;
- ✦ відсутність відомчого житла для надання молодим фахівцям і співробітникам підприємства;
- ✦ недостатній рівень культурно-соціального побуту;
- ✦ неефективно сформована корпоративна культура підприємства.

Узагальнюючи розробки багатьох науковців та результати діючої практики роботи підприємств, можна назвати такі шляхи вдосконалення управління персоналом:

- ✦ забезпечення умов професійного розвитку персоналу;
- ✦ удосконалення системи організації нормування та оплати праці;
- ✦ поліпшення умов, охорони та безпеки праці;
- ✦ розвиток соціально-трудових відносин та організаційної культури;
- ✦ забезпечення соціальної захищеності;
- ✦ підвищення ефективності роботи з молоддю.

На думку вчених Національного інституту стратегічних досліджень, «доцільне передбачити додаткові форми стимулювання соціально відповідальної поведінки бізнесу, заохочення не тільки більш відкритій діяльності, але й їх внеску у продовження навчання робітників. Вважаємо перспективним ухвалення корпораціями соціальних кодексів, у яких йдеться про основні напрями діяльності за лініями соціальної відповідальності як всередині корпорації, так і ззовні» [23].

На основі проведеного автором дослідження пропонуються такі напрями розвитку персоналу на засадах соціальної відповідальності:

- ✦ розробка стратегії найму персоналу;
- ✦ формування системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; проведення кваліфіка-

- ційної атестації персоналу за компетентнісним підходом;
- ✦ впровадження заходів з підвищення рівня та охорони праці;
- ✦ удосконалення системи організації нормування та оплати праці;
- ✦ удосконалення діючої системи морального та матеріального стимулювання;
- ✦ формування кадрового резерву підприємства;
- ✦ створення моделі компетенції працівників;
- ✦ забезпечення рівних можливостей професійного та кар'єрного зростання працівників з урахуванням гендерної складової;
- ✦ реалізація заходів з розвитку соціально-трудових відносин та організаційної культури;
- ✦ підвищення соціальної захищеності працівників. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Цілі сталого розвитку 2016–2030. URL: <http://www.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysyacholittia/tsili-stoloho-rozvytku>
2. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: схвалено Указом Президента України від 12.01.2016 р. № 5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/law/show/5/2015>
3. Національна стратегія у сфері прав людини: затверджена Указом Президента України від 25.08.2015 р. № 501/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/law/show/501/2015>
4. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. 2006. Вип. 9. С. 132–138.
5. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 3-4. С. 58–61.
6. Сабецька Т. І., Григорів С. Ф., Юрчишин І. Я. Розвиток американської моделі соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова*. 2016. Т. 21. Вип. 3. С. 81–85.
7. Козак П. З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 392–398.
8. Дейч М. Є. Становлення та розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності: управлінський аспект: монографія. Донецьк, 2014. 352 с.
9. Лебедєв І. В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139). С. 106–116.
10. Залознова Ю. С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: монографія. Донецьк, 2010. 444 с.
11. Попова Н., Шынкренко В. Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA-world. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 1-2. С. 88–91.
12. Kupalova H., Chetveryk V. Personnel development as a basis for the agricultural enterprises' success. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2. С. 28–31.
13. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу/за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
14. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 138–142.
15. Статистичний щорічник України за 2007 рік. Київ: Державний комітет статистики України, 2008. 572 с.
16. Статистичний щорічник України за 2008 рік. Київ: Державний комітет статистики України, 2009. 568 с.
17. Статистичний щорічник України за 2009 рік. Київ: Державний комітет статистики України, 2010. 568 с.
18. Статистичний щорічник України за 2010 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2011. 560 с.
19. Статистичний щорічник України за 2011 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2012. 560 с.
20. Статистичний щорічник України за 2012 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2013. 552 с.
21. Статистичний щорічник України за 2013 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2014. 534 с.
22. Статистичний щорічник України за 2014 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2015. 586 с.
23. Шедяков В. Е. Развитие социального партнерства в трудовой сфере как напрям преодоления возможных угроз национальной безопасности: анализ. записка; Нац. ін-т стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/aryicles/957/>

REFERENCES

- Bazaliiska, N. P. "Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoiu ekonomikoiu" [World experience in the workforce management and personnel activities in the countries with developed market economies]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1 (2015): 138-142.
- Deich, M. Ye. *Stanovlennia ta rozvytok bahatorivnevoi systemy sotsialnoi vidpovidalnosti: upravlinskyi aspekt* [The formation and development of multilevel system of social responsibility: management aspect]. Donetsk, 2014.
- Kozak, P. Z. "Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom u konteksti uspishnoi profesiinoi adaptatsii pratsivnykiv" [Foreign experience of personnel management in the context of successful professional adaptation of workers]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 22.8 (2012): 392-398.
- Kupalova, H., and Chetveryk, V. "Personnel development as a basis for the agricultural enterprises' success". *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 1-2 (2015): 28-31.
- Liubymova, K. O. "Svitovyi dosvid profesiinoho navchannia personalu pidpriemstv" [World experience of professional training of the personnel of the enterprises]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 3-4 (2011): 58-61.
- [Legal Act of Ukraine] (2015). <http://zakon5.rada.gov.ua/law/show/501/2015>
- [Legal Act of Ukraine] (2016). <http://zakon3.rada.gov.ua/law/show/5/2015>
- Lebediev, I. V. "Zabezpechennia staloho rozvytku na zasakh korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti" [Sustainable development on the principles of corporate social responsibility]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (139) (2013): 106-116.
- Popova, N., and Shynkarenko, V. "Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA-world". *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 1-2 (2016): 88-91.
- Pukhovska, L. P., Vornachev, A. O., and Leu, S. O. *Profesiinyi rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu* [Professional development of staff in enterprises in the European Union]. Kyiv: IPTO NAPNU, 2015.
- Romaniuk, L. M. "Analiz zarubizhnogo dosvidu shchodo formuvannia stratehii rozvytku personalu ta yoho vykorystannia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Analysis of foreign experience in forming of strategy of development of personnel and use of domestic enterprises]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnogo universytetu*. *Ekonomichni nauky*, no. 9 (2006): 132-138.
- Sabetska, T. I., Hryhoriv, S. F., and Yurchyshyn, I. Ya. "Rozvytok amerykanskoj modeli sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu" [The development of the American model of social responsibility of business]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnikova*. Vol. 21, no. 3 (2016): 81-85.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2007 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2007]. Kyiv: Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2008.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2008 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2008]. Kyiv: Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2009.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2009 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2009]. Kyiv: Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, 2010.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2010 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2010]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2011.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2011 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2011]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2012.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2012 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2012]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2013.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2013 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2013]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2014.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2014 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2014]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2015.

Shediakov, V. E. "Rozvytok sotsialnoho partnerstva v trudovii sferi yak napriam podolannya mozhlyvykh zahroz natsionalnii bez-petsi" [The development of social partnership in the labor sphere as a direction to overcome possible threats to national security]. <http://www.niss.gov.ua/aryicles/957/>

"Tsili staloho rozvytku 2016-2030" [The sustainable development goals 2016-2030]. <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-stoloho-rozvytku>

Zaloznova, Yu. S. *Formuvannia ta rozvytok systemy upravlinnia personalom vuhilnykh shakht* [The formation and development of the personnel management system of coal mines]. Donetsk, 2010.

УДК 657.6

BALANCED SCORECARD ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

© 2016 ЛУЦЮК І. В.

УДК 657.6

Луцюк І. В. Balanced Scorecard як інструмент підвищення ефективності контрольної функції системи управління якістю продукції

Мета статті полягає в обґрунтуванні методики застосування системи засобів стратегічного контролю для збалансування управління якістю продукції та в розробленні рекомендацій щодо використання для цих цілей інструментарію Balanced Scorecard. Розкрито зміст і особливості стратегічного контролю як одного із засобів досягнення стратегічних цілей управління якістю продукції. Обґрунтовано доцільність розширення інформаційної бази внутрішнього контролю шляхом включення нефінансових показників із урахуванням принципів управління якістю та інтересів різних груп стейкхолдерів. Запропоновано використання моделі Balanced Scorecard для цілей контролю формулювання та реалізації стратегії управління якістю на підприємстві, що дає можливість оцінити рівень досягнення стратегічних цілей і розробити програму заходів щодо усунення недоліків та мінімізації управлінських ризиків.

Ключові слова: якість, управління якістю, контроль, стратегічний контроль, збалансована система показників.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Луцюк Ірина Віталіївна – асистент, кафедра обліку та аналізу, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: iryna.vi.lutsiuk@lpnu.ua

УДК 657.6

Луцюк И. В. Balanced Scorecard как инструмент повышения эффективности контрольной функции системы управления качеством продукции

Цель статьи заключается в обосновании методики применения системы средств стратегического контроля для сбалансирования управления качеством продукции и в разработке рекомендаций по использованию для этих целей инструментария Balanced Scorecard. Раскрыты сущность и особенности стратегического контроля как одного из средств достижения стратегических целей управления качеством продукции. Обоснована целесообразность расширения информационной базы внутреннего контроля путем включения нефинансовых показателей с учетом принципов управления качеством и интересов различных групп стейкхолдеров. Предложено использование модели Balanced Scorecard для целей контроля формулирования и реализации стратегии управления качеством на предприятии, что дает возможность оценить уровень достижения стратегических целей и разработать программу мероприятий по устранению недостатков и минимизации управленческих рисков.

Ключевые слова: качество, управление качеством, контроль, стратегический контроль, сбалансированная система показателей.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 15.

Луцюк Ирина Витальевна – асистент, кафедра учета и анализа, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: iryna.vi.lutsiuk@lpnu.ua

UDC 657.6

Lutsiuk I. V. The Balanced Scorecard as a Tool to Enhance Efficiency of the Control Function of the System for Quality Control of Production

The article is aimed at substantiation of methods of applying the system of means of strategic control in order to balance the production quality control as well as development of recommendations on the use of tools of the Balanced Scorecard for this purpose. Essence and features of strategic control as a means of achieving the strategic goals of management of the product quality have been disclosed. Expedience of expanding the information base of internal control through the inclusion of non-financial indicators has been substantiated, taking into consideration principles of the quality management along with interests of different groups of stakeholders. It has been proposed to use a model of the Balanced Scorecard for purposes of controlling the formulation and implementation of a quality management strategy at enterprise, which provides an opportunity to evaluate the level of achievement of the strategic objectives and develop a programme of activities for elimination of deficiencies together with minimizing the managerial risks.

Keywords: quality, management of quality, strategic control, balanced scorecard.

Fig.: 2. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 15.

Lutsiuk Iryna V. – Assistant, Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: iryna.vi.lutsiuk@lpnu.ua