

конкурентоспроможністю на таких підприємствах Сходу України, як АТЗТ "Харківський жировий комбінат", ВАТ "Стаханівський вагонобудівний завод" та АТЗТ "Куп'янський молочноконсервний комбінат". Комп'ютеризована процедура ітеративного пошуку, оцінки та вибору доцільного варіанта продукування управлінських рішень дозволяє менеджерам концентрувати увагу на стратегічних питаннях розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Подальші дослідження і завдання у царині моделювання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на організаційні і наукові. Організаційні пов'язані з підготовкою у ВНЗ України менеджерів-економістів, що має передбачати, зокрема, вивчення таких дисциплін, як "Організаційне проектування систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства", "Дослідження систем управління". Наукові завдання полягають у розробці методів синтезу систем управління інтегрованих структур міжнародного бізнесу, що потребує поєднання зусиль економістів, математиків, фахівців з системного аналізу і синтезу, економічної кібернетики та представників інших наукових дисциплін.

Література: 1. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005 – 304 с. 2. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. 3. Емельянов С. В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. – М.: Международные отношения, 2001. – 408 с. 4. Гельвановский М. И. О стратегии повышения конкурентоспособности российской экономики // Российский экономический журнал. – 2000. – №7. – С. 3 – 10. 5. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368 с. 6. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с. 7. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калужна, В. І. Отенко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. – 512 с. 8. Смирнов В. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с. 9. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с. 10. Анохин П. К. Теорема функциональных систем. – М.: Наука, 1974. – 278 с. 11. Колесников Л. А. Основы теории системного подхода. – К.: Наукова думка, 1988. – 176 с. 12. Клебанова Т. С. Модели и методы координации в крупномасштабных системах: Монографія / Т. С. Клебанова, Е. В. Молдавская. – Харьков: Бизнес-Информ, 2002. – 144 с. 13. Экономическая кибернетика: Учебн. пособ. – Донецк: ДонГУ, 1999. – 337 с. 14. Мухин В. И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – М.: Изд. "Экзамен", 2003. – 384 с. 15. Эшби У. Р. Введение в кибернетику. – М.: Изд. иностр. лит., 1959. – 432 с. 16. Пономаренко В. С. Концептуально-методологические основы формирования адаптивной системы управления международной конкурентоспроможностью предприятия / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: Монографія / Під. ред. докт. екон. наук, проф. Пономаренка В. С., докт. екон. наук, проф. Кизима М. О., докт. екон. наук, проф. Тищенко О. М. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. – С. 62 – 78. 17. Котельников В. А. Теория потенциальной помехоустойчивости. – М.: Госэнергоиздат, 1956. – 282 с. 18. Флейшман Б. С. Элементы теории потенциальной эффективности сложных систем. – М.: Сов. радио, 1971. – 225 с.

Стаття надійшла до редакції
18.03.2009 р.

УДК 615.12

Посилкіна О. В.
Світлична К. С.

РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

The authors suggest that the providing of quality medications is possible only in the conditions of effective management processes. The approach to the determination of pharmaceutical enterprise risks of nonconformation is offered. This method allows to manage processes, to reduce losses and to promote quality of medications.

У процесі створення та розвитку системи менеджменту якості (СМЯ) на фармацевтичних підприємствах (ФП) економічний аспект якості повинен знайти відображення у вирішенні різних за характером завдань, у тому числі визначенні ефективності витрат, необхідних для забезпечення якості лікарських засобів (ЛЗ), вибору найбільш раціональних рішень (організаційних і технічних), спрямованих на досягнення та підтримку заданого рівня якості ЛЗ.

Гарантувати якість ЛЗ можливо тільки за умови їх виробництва відповідно до Належних Виробничих Правил (GMP) [1]. Але впровадження GMP на ФП становить досить витратоємну процедуру, що, в свою чергу, викликає суттєве підвищення ціни на ЛЗ [2]. Витрати, які пов'язані із забезпеченням якості ЛЗ, покриваються за рахунок споживача. У зв'язку з цим проблема якості ЛЗ повинна розглядатися крізь призму соціальної та економічної ефективності витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, тобто не можна допустити, щоб була знижена доступність якісних ЛЗ для більшої частки населення.

Разом з тим, орієнтація винятково на правила GMP на ФП у процесі побудови ефективною СМЯ недостатня, тому що вони регламентують тільки процес виробництва та зберігання ЛЗ, а враховуючи особливу соціальну значущість ЛЗ, у фармацевтичному виробництві вимоги щодо забезпечення якості повинні висуватися на всьому життєвому циклі ЛЗ, починаючи з проведення маркетингових досліджень, наукових розробок, закупівлі субстанцій і матеріалів, виробництва ЛЗ і закінчуючи їх збутом. Саме такі підходи покладені в основу міжнародних стандартів ISO [3]. Стандарти серії ISO 9000 відносяться не стільки до якості продукції, скільки до системи управління якістю. Це універсальні стандарти, і тому рівною мірою можуть бути застосовані до діяльності будь-яких підприємств, в тому числі і фармацевтичних. Вони акумулюють у собі світовий досвід найбільш успішних компаній та сприяють швидкому поліпшенню якості менеджменту. А саме якість менеджменту є, в свою чергу, головною конкурентною перевагою будь-якої компанії.

До особливостей стандартів ISO відносять орієнтацію на задоволення споживача та процесний підхід до діяльності підприємства. Також важливе значення надається лідерству керівника та активному залученню всіх робітників підприємства для досягнення високих результатів в області якості. Вивчення потреб та вимог споживачів виділено на перше місце. Підрозділи, що відповідають за цей вид діяльності (відділи маркетингу), повинні займатися збором інформації, яка є основою для прийняття стратегічних рішень відносно якості продукції. Інформація повинна бути максимально повною та точною. Звідси випливає один із принципів цих стандартів прийняття рішень на основі фактів.

Відносно процесного підходу в управлінні потрібно відмітити, що діяльність підприємства розглядається як система взаємодіючих процесів. Згідно зі стандартами ISO 9000:2000 "процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи у виходи". Перевага процесного підходу полягає у неперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках всієї системи. Це є важливою позитивною рисою стандартів серії ISO 9000 і завдяки саме процесному підходу вони дозволяють створити СМЯ, яка так організує діяльність підприємства, що поліпшення результатів у галузі якості досягається нібито автоматично, причому темп цих поліпшень неперервно зростає. У цих умовах впровадження належної виробничої практики (GMP) на ФП відбувається більш ефективно.

У зв'язку з цим керівництву ФП необхідно мати в своєму розпорядженні внутрішній механізм оцінки ефективності забезпечення якості як ЛЗ, так і кожного бізнес-процесу ФП в межах СМЯ в цілому. Забезпечити якість ЛЗ можна тільки за умови здійснення визначених заходів щодо забезпечення якості кожного процесу життєвого циклу ЛЗ. Метою забезпечення якості процесу є зниження ризиків невідповідності фактичних параметрів процесу щодо нормативних, інакше кажучи, – зменшення втрат виробника, пов'язаних з невідповідністю цих параметрів. У такому сенсі діяльність, що пов'язана із забезпеченням якості, є одним з інструментів управління параметром вартості процесу.

Найбільш складним питанням визначення ефективності витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, є облік цих витрат, розподілення їх за певними процесами і ЛЗ. Останні дві версії стандартів ISO 9000 рекомендують застосування однієї з трьох концепцій щодо ідентифікування, виділення, обліку та аналізу витрат на якість:

1. Концепція А. Фейгенбаума на підставі PAF-моделі: віднесення витрат до витрат на профілактику появи невідповідностей, на оцінку (контроль) якості та до витрат, пов'язаних із появою внутрішніх та зовнішніх невідповідностей [6].

2. Концепція визначення, обліку та аналізу витрат у межах бізнес-процесів підприємства [1].

3. Концепція визначення витрат, обумовлених низькою якістю [6].

На погляд авторів, перший і другий методи не є взаємовиключними. Застосування першого методу є доцільним в умовах визначення та вибору першочергових заходів, пов'язаних із забезпеченням якості процесів, з урахуванням виявлених невідповідностей щодо їх якості, тоді як другий метод повинен застосовуватися для оцінки існуючого рівня забезпечення якості процесів ФП.

При застосуванні другого методу виділяються два види витрат: витрати на відповідність і витрати внаслідок невідповідності процесу. Критики цього методу (прихильники методу на основі PAF-моделі) вважають, що не всі витрати на відповідність беруть участь у забезпеченні якості процесу, тобто існує можливість виділення витрат, не пов'язаних з якістю процесу. Спираючись на це твердження, логічно зробити висновок, що існують входи в процес, які не задіяні у формуванні виходу процесу. З позицій процесного підходу всі входи беруть участь у формуванні виходу процесу [2]. Таким чином, неспроможність критики концепції визначення, обліку та аналізу витрат у межах бізнес-процесів підприємства стає очевидною. Використання PAF-моделі, тобто виділення витрат на профілактику появи невідповідностей, на оцінку (контроль) якості у складі загальних витрат на відповідність процесу, у такому разі є непотрібним.

У зв'язку з цим, для аналізу ефективності забезпечення якості процесів вважаємо доцільним використання другої концепції, тобто виділення, облік та аналіз витрат, пов'язаних із функціонуванням процесів ФП.

Забезпечити якість ЛЗ можливо тільки при забезпеченні якості процесів ФП, що може бути досягнуто тільки за умови системного підходу до управління цими процесами. Системний підхід передбачає цілісне уявлення організації у вигляді сукупності взаємозв'язаних процесів [7]. При цьому слід

виділяти рівні забезпечення якості залежно від рівні декомпозиції процесу. Тобто якщо виділяються два рівні процесу, то і здійснювати роботи із забезпечення якості необхідно на двох рівнях.

Розглянемо ланцюг з двох процесів а та б у складі процесу А більш високого рівня (рисунок) та варіанти першочергових дій щодо забезпечення їх якості.

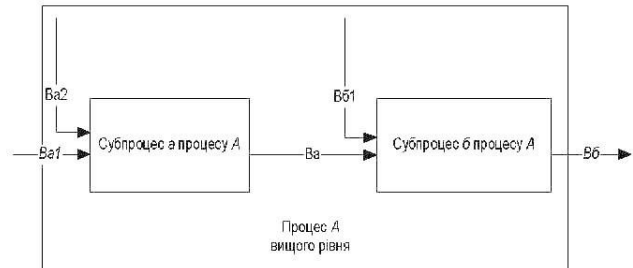


Рис. Ланцюг з двох процесів а та б у складі процесу А більш високого рівня

1. Підвищення якості входу процесу. Якщо вихід процесу а низької якості, а сам процес б дозволяє забезпечити випуск продукції високої якості, то необхідно підвищувати якість виходу процесу а.

2. Підвищення якості самого процесу. Якщо якість виходу процесу а висока, а якість виходу процесу б низька, тоді необхідно підвищувати якість самого процесу б.

3. Підвищення якості готової продукції. Розглядається якість виходу процесу б як виходу всього процесу А, який є продукцією, що реалізується на ринку. Ставиться завдання підвищення якості цього виходу.

Тобто у ситуації, коли ефективність забезпечення якості процесу а вище, ніж процесу б, то на стику процесів є "вузьке місце" (ефективність забезпечення якості процесу а вище, ніж процесу б). За цих умов зусилля мають бути спрямовані на ліквідацію "вузького місця" шляхом "підтягування" ефективності забезпечення якості процесу з меншим показником (процесу б) до рівня показника процесу з більшою ефективністю (процесу а).

У свою чергу, як показник оцінки ефективності процесу доцільно використовувати співвідношення базових витрат до фактичних витрат на процес. При цьому базові витрати процесу – це витрати процесу з нульовим рівнем невідповідностей щодо його якості.

Так, за умови визначення впливу вірогідності невідповідності процесу, збитку від невідповідності, а також фактичних та базових витрат на процес (таблиця) та використовуючи відповідні системи рівнянь (1) і (2), можна розрахувати рівень ефективності аналізованих процесів.

Таблиця

Визначення впливу показників на ефективність аналізованих процесів

Показник	Процес	
	а	б
Вірогідність невідповідності	б	в
Збиток внаслідок невідповідності процесу, грн	а	б
Фактичні витрати процесу, грн	В _а	В _б
Базові витрати процесу, грн	В _а ^б	В _б ^б

$$\begin{cases} E_a = B_a^{\sigma} / B_a; \\ B_a = B_a^{\sigma} + P_a. \end{cases} \quad (1)$$

$$\begin{cases} E_{\sigma} = B_{\sigma}^{\sigma} / B_{\sigma}; \\ B_{\sigma} = B_{\sigma}^{\sigma} + P_{\sigma}; \\ B_{\sigma}^{\sigma} = B_a^{\sigma} + B_{\sigma 1}. \end{cases} \quad (2)$$

де E_a – ефективність процесу a (субпроцесу);

B_{σ} – ефективність процесу b (субпроцесу);

P_a та P_{σ} – втрати, пов'язані з ризиками виникнення невідповідностей щодо якості відповідно процесу a та b , які, в свою чергу, розраховуються як добуток вірогідності невідповідності та збитку внаслідок невідповідності процесу.

Втрати, пов'язані з ризиками виникнення невідповідностей процесу a :

$$P_a = \bar{b} \cdot a. \quad (3)$$

Втрати, пов'язані з ризиками виникнення невідповідностей процесу b :

$$P_{\sigma} = v \cdot a. \quad (4)$$

Вирішуючи системи рівнянь (1) та (2) отримуємо такі вирази ефективності процесів a і b :

$$E_a = \frac{B_a^{\sigma}}{B_a^{\sigma} + P_a}; \quad (5)$$

$$E_{\sigma} = \frac{B_a^{\sigma} + B_{\sigma 1}}{B_a^{\sigma} + B_{\sigma 1} + P_a}. \quad (6)$$

В умовах прирівнювання виразів (5) та (6) один до одного, тобто за умови $E_a = E_{\sigma}$, вирішуємо систему рівнянь та отримуємо вираз, який дозволяє розрахувати втрати, пов'язані з ризиками виникнення невідповідностей процесу b з урахуванням втрат, пов'язаних з ризиками виникнення невідповідностей процесу a :

$$P_{\sigma} = \left(1 + \frac{B_{\sigma 1}}{B_a^{\sigma}} \right) \cdot P_a. \quad (7)$$

У випадку, коли аналізується ланцюг не з двох, а з n процесів одного рівня, тоді застосовується загальна модель співвідношення ризиків:

$$\begin{cases} P_n = \left(1 + \frac{\sum_{i=k}^n B_i^{\sigma}}{B_k} \right) \cdot P_k; \\ n > k. \end{cases} \quad (8)$$

де P_n та P_k – відповідно втрати, пов'язані з ризиками виникнення невідповідностей процесу n та процесу k ;

B_i^{σ} та B_k – відповідно витрати базові процесу i та витрати фактичні процесу k .

Аналіз виразу (8) дозволяє зробити такі висновки:

по-перше, вимога рівності ефективності забезпечення якості в кожному процесі досягається за умови, що ризики щодо невідповідностей початкових процесів (знаходяться на початку ланцюга) нижче, за ризики невідповідностей наступних процесів (знаходять у кінці ланцюга);

по-друге, чим ближче до початку ланцюга знаходиться процес, тим більш низьким має бути рівень ризиків його невідповідностей.

Так, наприклад, має місце невідповідність процесу "Виробництво готових лікарських засобів" – виготовлені таблетки не відповідали нормативній документації за показником "розпадання". Для виявлення причин невідповідності необхідно розглянути всі процеси, які прямо чи опосередковано взаємодіють із процесом "Виробництво готових лікарських засобів". Найчастіше недостатня глибина аналізу призводить лише до поверхневих висновків, наприклад – невідповідність процесу "Вхідний контроль". Для ліквідації цієї невідповідності повинні бути реалізовані заходи щодо посилення (поглиблення або розширення) вхідного контролю допоміжних речовин, перевірка точності контрольно-вимірювальних приладів, перевірка знань методик контролю якості контролерів відділу контролю якості. Перелічені заходи можуть дати позитивні результати вже найближчим часом, проте корінь проблеми може залишатися.

Подальше поглиблення аналізу припускає розгляд процесу "Вхідний контроль". Цей процес має такі входи:

- сировина та матеріали;
- реактиви та еталонні розчини;
- якість професійної підготовки контролерів відділу контролю якості;
- вимірювальні та калібрувальні прилади;
- стандартні робочі методики;
- аналітично-нормативна документація.

Ці входи є відповідно виходами інших процесів. Наприклад, якість професійної підготовки контролерів відділу контролю якості є виходом процесу "Управління персоналом", а вимірювальні та калібрувальні прилади – виходом процесу "Метрологічне забезпечення". Ці допоміжні процеси потенційно можуть бути причинами невідповідності, але навіть така глибина аналізу не може давати об'єктивної картини. Подальший аналіз припускає розгляд входів у дані процеси. Наприклад, входами в процес "Управління персоналом" є:

- працівники відділу контролю якості, які знов поступили або вже працюють;
- методичний матеріал щодо проведення вхідного контролю;
- графік проведення навчання й атестації.

Може мати місце ситуація, коли перерва між повторними заняттями дуже велика або навчання і перевірка знань проводяться епізодично, лише після виявлення невідповідності процесу "Вхідний контроль". У першому випадку має місце невідповідність субпроцесу "Планування навчання й атестації працівників", а в другому – такого процесу взагалі не існує. Друга ситуація в принципі неможлива, якщо ФП відповідає вимогам GMP або використовує стандартні процедури управління за міжнародними стандартами ISO 9000. Проте якщо навіть вона має місце, висновок один – причиною невідповідності є низький рівень організації підготовки кадрів, тобто невідповідність процесу "Управління персоналом".

Практична значущість запропонованої методики визначення впливу ризиків, пов'язаних із невідповідностями одного з процесів на рівень якості інших процесів, полягає в можливості використання її для обґрунтування стратегії вдосконалення забезпечення якості у межах одного рівня процесів, що розглядається, тому що всі процеси ФП знаходяться у взаємодії, й ефективність одного впливає на ефективність іншого, тобто відбувається "перетікання" ризиків невідповідностей між процесами, що, в свою чергу, обумовлює зростання собівартості ЛЗ та відповідно підвищує їх ціну, знижуючи доступність для широких верст населення.

За допомогою запропонованої методики з'являється можливість співставляти якість процесів одного рівня та за

умови "відставання" будь-якого процесу розробляти і впроваджувати заходи, спрямовані на "підтягування" якості цього процесу до інших. Це дозволить раціонально витратити ресурси, які повинні бути спрямовані на забезпечення якості процесів, усуваючи "вузькі місця" як на стиках процесів, так і у самих процесах, що дозволить знизити втрати, забезпечити необхідний рівень якості процесів, що, в свою чергу, дозволить виробляти ФП якісні та доступні за ціною ЛЗ.

Література: 1. ГНД 01.001.98. GMP. Належна виробнича практика GMP. – К.: Держкоммедбіопром, 1998. – 126 с. 2. Стефанов А. В. Почему не прижились правила GMP в СССР? К тридцатилетию принятия первого варианта правил GMP в СССР / А. В. Стефанов, В. Т. Чумак, А. П. Мешковский // Провизор. – 2006. – №4. – С. 12 – 16. 3. ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 22 с. 4. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1986. – 476 с. 5. BS 6143:1992. Руководство по экономике качества. Модель затрат на процесс. – М.: НТК "Трек", 1997. – 26 с. 6. Новый подход к управлению стоимостью потери качества в организации // Все о качестве. Зарубежный опыт. – 2001. – № 27. – С. 8 – 11. 7. Шадрин А. Некоторые аспекты практической реализации процессного подхода // Стандарты и качество. – 2003. – №6. – С. 52 – 57.

Стаття надійшла до редакції
20.03.2009 р.

УДК 331.108.2:005.32

Куліков П. М.

СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

The economic development of leading countries specifies the displacement of industrial society by information. That's why such categories as "personnel management", "human capital", "social management" and "knowledge management", are very important for the society. These concepts and their main features, that must be taken into account while carrying out personnel management at the enterprises are studied in the article.

Сучасні умови діяльності промислових підприємств вимагають створення ефективної системи управління персоналом підприємства, розвитку його кадрового потенціалу. У цій ситуації виникає необхідність у теоретичному переосмисленні кадрових процесів, правильній розстановці акцентів та виділенні ключових елементів роботи з персоналом, які б відповідали темпам розвитку світового суспільства.

На сьогоднішній день існують чотири концепції управління персоналом: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною. Вони засновані на зростаючій ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних настанов, вмінні їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що постають перед підприємством.

Для правильного розуміння змін, які мають місце у системі роботи з персоналом сучасних підприємств, необхідно детально дослідити особливості наведених концепцій. Саме у цьому полягає основна мета даної статті.

Теоретичні та практичні розробки у сфері управління персоналом знайшли своє відображення у працях вітчизняних

та закордонних учених. Серед них: Т. Базаров, О. Бородіна, Н. Гавкалова, В. Галенко, А. Єгоршин, Є. Качан, Е. Маслов, В. Цветаев та ін.

Орієнтація на використання трудових ресурсів мала місце з кінця XIX ст. до 60-х рр. XX ст. Замість людини у виробництві розглядалася лише її основна функція – праця, яка вимірювалася витратами робочого часу та заробітною платою. Засновником даної концепції вважають У. Тейлора, а сутність таких уявлень найбільш повно виражені в теорії та практиці тейлоризму. У. Тейлор у роботі "Принципи наукового управління" [1], а пізніше А. Файоль спробували розробити оптимальні для усіх підприємств наукові методи управління та організації праці. Головна ідея полягала у тому, щоб змодельювати працю як сукупність найпростіших операцій, які найбільш швидко виконуються вузькоспеціалізованими робітниками з метою отримання максимального прибутку.

Базовими принципами тейлористської моделі можна вважати такі:

- максимальне подрібнення виробничих операцій та спрощення трудових функцій;
- жорстке розподілення функцій на управлінські та виконавчі, творчі та нетворчі, виділення одноманітної виконавчої праці;

праця не розглядається як життєва потреба та джерело самореалізації особистості, оскільки є монотонною та одноманітною, деперсоналізованою;

механістичне трактування підприємства, організації праці та місця людини в ній. Підприємство становить сукупність "гвинтиків" (робітники) та "вузлів", що функціонують впорядковано та незалежно один від одного.

Хоча сам У. Тейлор надавав великого значення відбору працівників відповідно до здібностей та рівня освіченості, у цілому тейлористська модель праці й управління надзвичайно спрощує й обмежує функції менеджменту персоналу. Вони зводяться до відбору переважно молодих, здорових і сумлінних працівників; їх матеріального стимулювання досить високим заробітком, авторитарного управління підприємством і його підрозділами, систематичного, твердого контролю за працівниками й покаранню недбайливих, головним чином у формі звільнення; пом'якшення відносин між працівниками й керівництвом за допомогою деяких соціальних заходів у дусі патерналізму.

Науковою основою концепції управління персоналом, що набула розвитку з 30-х років, була теорія бюрократичної організації, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося за допомогою адміністративних механізмів (принципи, методи, повноваження, функції) [1].

Розвиток концепції управління персоналом здійснювався на основі подолання технократичного підходу до людини як до машини, підключення його мотиваційних ресурсів, соціально-психологічних факторів зростання продуктивності праці й ефективності виробництва, більшого врахування інтересів працівника як особистості [2].

Управління персоналом поступово переймало основні принципи теорії наукового управління, такі, як використання наукового аналізу для визначення способів виконання завдань, відбір працівників, що найбільшою мірою підходять для виконання роботи, забезпечення навчання працівників, систематичне й правильне використання матеріального стимулювання та ін.

Усе більша орієнтація управління на соціальну сторону, інтереси працівника змінювала завдання й пріоритети в управлінні кадрами підприємства, вимагаючи узгодження прийнятих рішень не тільки з інтересами виробництва, але й з інтересами його соціальної складової – колективу підприємства, цим самим обумовила формування нової концепції – управління людськими ресурсами.

Дана концепція збагатила практику менеджменту прогресивними методами, технологіями управління людьми в складному інноваційному середовищі. Пріоритетами стали гнучкі форми використання робочої сили, безперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації й