

говорів з урахуванням як виконання дорожньо-будівельних робіт, так і гарантійних зобов'язань щодо здійснення їх подальшого супроводу;

- встановлення кількісних критеріїв фінансової відповідальності підрядників за неякісне виконання робіт в залежності від ступеня відхилень від вимог проектної і контрактної документації;
- чітке визначення ступеню відповідальності організацій, що здійснюють оцінку якості дорожніх робіт.

3. Кадрове забезпечення:

- поліпшення взаємодії з вищими навчальними закладами в області підготовки кваліфікованих спеціалістів;
- підвищення вимог до кадрів для дорожнього господарства при їх підборі;
- систематичне підвищення кваліфікації працівників дорожнього господарства через навчання, проведення науково-практичних конференцій, семінарів тощо.

Література

1. Андреев С.І. Чи ведуть українські дороги в Європу? // Дорожня галузь України. – 2009. – №1. – С. 40-42.
2. Андреев С.І. Щодо забезпечення якості автомобільних доріг // Автошляховик України. – 2009. – №1. – С. 24-26.
3. Підсумки роботи Укравтодору за 2008 рік, стратегічні завдання та пріоритети діяльності // Дорожня галузь України. – 2009. – №2. – С. 6-10.

Романюк Л.М., к.е.н., ст. викл.

Кіровоградський національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління будь яким підприємством включає управління персоналом, який є невід'ємною його складовою, від кваліфікації, досвіду роботи, бажання, результатів праці якого залежить ефективність господарювання.

Стратегія управління персоналом має охоплювати основні напрями кадрової діяльності: відбір, просування та розстановка кадрів за ключовими позиціями підприємства; оцінку персоналу; формування системи винагороди, яка забезпечує адекватну

компенсацію та мотивацію поведінки персоналу на всіх рівнях; розвиток персоналу, що включає механізм підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Аналіз теоретичних та практичних досліджень управління персоналом на конкретних підприємствах дозволяє сформулювати вимоги та принципи до розробки стратегії управління персоналом. Процес розробки стратегії управління персоналом, має: задовольняти поточні та передбачувати майбутні потреби підприємства; відповідати конкурентній стратегії підприємства, тобто забезпечувати залучення та розвиток персоналу з необхідною компетентністю.

До базових принципів стратегії персоналу слід віднести наступні: розвиток персоналу, здатного забезпечити конкурентні переваги; стимулювання впливу соціально-економічних факторів на кінцеві показники ефективності діяльності підприємства; визначення оптимальної величини довгострокових інвестицій у розвиток стратегічного управління персоналом; застосування системи показників оцінки рівня компетентності; забезпечення соціального партнерства і довіри між роботодавцем і персоналом.

Виходячи із місії та діючої конкурентної стратегії підприємства слід визначити основні задачі в сфері управління персоналом. Наступним етапом є комплексна діагностика кількісних характеристик персоналу та існуючої системи управління кадрами. Виходячи із проведеного аналізу визначаються конкретні вимоги і завдання розвитку та розробляється стратегія управління персоналом. Вона є підґрунтям для розробки функціональних програм управління персоналом, стосовно всіх напрямків кадрової роботи. Далі відбувається безпосередній процес реалізації персонал – стратегії та контроль за її виконанням.

На сучасному етапі ефективне використання персоналу підприємства є головним фактором для досягнення бізнес-успіху та перемоги в конкурентній боротьбі як в тактичній так і в стратегічній перспективі, за умови, що поточне і стратегічне управління персоналом відповідає обраній стратегії підприємства.

Стратегія управління персоналом має відповідати цілям, які визначила обрана конкурентна стратегія підприємства. Фахівці з управління персоналом підкреслюють, що термін «стратегічна відповідність» означає розробку такої стратегії управління людськими ресурсами, яка б узгоджувалася з конкурентною страте-

гією компанії та сприяла її реалізації [1].

Вертикальна інтеграція – це зовнішня відповідність, що забезпечує зв'язок між конкурентною стратегією та стратегією управління персоналом [2]. Забезпечення вертикальної інтеграції має певні труднощі, оскільки різні рівні формулювання стратегії можуть ускладнювати процес прийняття рішення щодо стратегії управління персоналом, яка б найбільше відповідала конкурентним стратегіям.

Горизонтальна інтеграція досягається завдяки розробці цілісної, узгодженої сукупності взаємопов'язаних та взаємно підтримуючих напрямів політики і практики в сфері людських ресурсів. Внутрішньої відповідності можна досягти шляхом використання загальноприйнятих процесів (наприклад, аналізу компетентності), які встановлюють загальні норми і дозволяють управляти ефективністю на основі визначення ролей, розвитку персоналу і систем винагороди. Якщо лінійні менеджери і менеджери з персоналу поділяють загальні цінності в питаннях кадрової політики, імовірність внутрішньої інтеграції підвищується. Цей процес ґрунтується на концепції «поєднання» [3].

Сучасний менеджмент має значну кількість методів, які сприяють забезпеченню інтеграції персонал – стратегії та конкурентної стратегії підприємства. Вони використовуються в рамках різних моделей управління персоналом, серед яких найчастіше застосовуються: модель формування високої відданості; модель формування високої ефективності; модель максимального залучення; модель стратегічного навчання; модель формування стрижневих компетентностей [3] .

Забезпечення відповідності між персонал – стратегією та конкурентною стратегією підприємства має підвищити рівень його конкурентоспроможності, що в сучасних умовах є рушійною силою розвитку суспільства.

Причини, які перешкоджають досягненню внутрішньої відповідності, можуть бути викликані наступним: у практиків відсутнє розуміння потреби активного досягнення інтеграції; некомпетентність менеджерів та протидія персоналу змінам.

Під час стратегічних змін відбуваються зміни трьох важливих компонентів: зміна стратегії; зміна компетентності підприємства, включаючи систему, структуру, вміння, знання, навички; зміна поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цін-

ності, моделі світу і розподіл влади [4].

Впровадження стратегії проходить без протидії, якщо вносити зміни в поведінку персоналу до того, як вони приведуть до змін організаційні основи. Після того як персонал ухвалив нову стратегію, а компетентність керівників досягла необхідного рівня, впровадження стратегії проходить без протидії.

Обґрунтованість цієї концепції залежить від того, наскільки правильно вважати персонал основою досягнення конкурентних переваг, тобто розглядати його як принципово важливий стратегічний ресурс. Якщо прийняти це посилення за аксіому, надійність концепції стратегічного управління персоналом буде залежати від її практичного застосування та значущості досягнутих результатів.

Однак на практиці більшість вітчизняних підприємств не мають змоги застосовувати кращі світові та вітчизняні тенденції щодо кадрової політики та стратегічного управління. Це викликано складними умовами господарювання, зростаючими вимогами споживачів, браком коштів для підготовки висококваліфікованих кадрів. Очевидно також, що керівники підприємств настільки стурбовані питаннями елементарного виживання і адміністративної рутини, що всупереч здоровому глузду, не поспішають сформувати чітку конкурентну стратегію. На багатьох підприємствах України кадрова служба в основному відіграє адміністративну і допоміжну роль і недостатньо уваги приділяє стратегічним питанням. При такій ситуації, типовій для більшості українських підприємств, які керуються короткостроковими цілями, стратегічне управління персоналом здійснити буде важко, а тим більше практично реалізувати взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та конкурентної стратегії підприємства. Стратегічний підхід до персоналу може і повинен бути реалізованим виключно в середовищі, де вже впроваджені конкурентні стратегії.

Література

1. Wright, P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management / P.M.Wright, S.A.Snell // Academy of Management Review. – 1998. – vol.23, p. 756-722.
2. Waker, J.W. Human Resource Strategy / J.W. Waker. - New York: Mc Graw-Hill, 1999.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.:ИНФРА – М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр. пер. с

СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В умовах трансформації України науково-технічний прогрес, стрижнем якого є інноваційна діяльність, перетворюється на вирішальний фактор соціально-економічного розвитку і відіграє провідну роль у вирішенні економічних, екологічних, соціальних та культурних завдань.

Україна стала на інноваційний шлях розвитку економіки. На користь цього свідчить значна кількість, прийнятих на державному рівні, законодавчих актів, зокрема, нова редакція Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Концепція науково-технічного та інноваційного розвитку України, Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та ін.

Інноваційний напрям розвитку економіки створює сприятливі передумови для активізації науково-дослідної діяльності, проектування та розробки нововведень. Проте ситуація характеризується існуванням таких проблем як: брак коштів у господарюючих суб'єктів; відрив фінансового ринку та інвестиційних потоків від реального сектора економіки; відсутність чітко визначених та законодавчо закріплених державних пріоритетів в інноваційній політиці, що призводить до верховенства лобізму, а не державницького підходу при визначенні напрямів державної підтримки інноваційної діяльності.

Поняття інноваційно-інвестиційної діяльності полягає в удосконаленні системи формування інвестиційного потенціалу підприємства, пов'язаного з процесом планування довгострокового розвитку, під час розробки якого постає необхідність вибору напрямів інвестиційної діяльності підприємств та проведення відповідної маркетингової політики, розробки планів її фінансового забезпечення.

Інноваційний розвиток є визначальним чинником прогресу національної економіки. У зв'язку з особливостями економіко-політичного розвитку України як держави, процеси інноваційного розвитку необхідно розглядати з урахуванням наступних