

15. Jaremenko MO Management of potential commercial establishments / Marina A. Jaremenko Dis ... candidate. Econ. Science specials. 08.00.04 - economics and management (economic activity). - Donetsk : Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan- Baranovsky, 2013. - 143 p.

16. A. Berezin Theory and practice of ensuring the effective use of the potential of commercial enterprises : monograph / AV Berezin, V. Karpenko. - Poltava: InterHrafika , 2012. - 203 p.

17. Izhevsk V. Innovative development of the retail and restaurant industry : Dis. candidate. Econ. Science for specials. 08.00.04 - Economy and management (economic activity) / Vladimir V. Izhevsk . - Lviv: Lviv Academy of Commerce , 2011. - 189 p.

18. Molodozhenya MS Performance management innovation of enterprises trading : Dis. candidate. Econ. Science for specials. 08.00.04 - Economy and management (economic activity) / Marina S. Molodozhenya . - Kyiv National Trade and Economic University , 2012. - 166 p.

19. Regional problems of formation of the employment potential and their solutions : monograph / ND Lukyanchenko, VP Antonjuk , L. Shaulska , LL Shamilova et al. / Donetsk National University, Institute of Economics prom.-ti. - Donetsk , 2004. - 340 p.

Рецензент Фролова Л.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

4.03.2014

УДК 005.331.08

Донець Любов, Лиходєдова Тетяна

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЯ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена висвітленню актуальної проблеми формування кадрової стратегії в контексті стратегічного розвитку підприємства з урахуванням особливостей управління персоналом. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації, а також методи візуалізації. На підставі проведеного аналізу надано теоретичне обґрунтування сутності та змісту поняття стратегічного управління персоналом підприємства; визначено місце та роль кадрової стратегії в управлінні персоналом підприємства; визначено типи стратегічного управління персоналом, на засадах яких розробляються кадрові стратегії; виокремлено інструментарій реалізації кадрової стратегії; запропоновано системний підхід до розробки кадрової стратегії підприємства, відмінність якого полягає в угрупованні зв'язків, що поєднують стадію життєвого циклу підприємства, його місію і загальні цілі з урахуванням стратегічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, кадрова стратегія, системний підхід, реалізація.

Донець Любов, Лиходєдова Тетяна

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена рассмотрению актуальной проблемы формирования кадровой стратегии в контексте стратегического развития предприятия с учетом особенностей управления персоналом. В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза, обобщения, систематизации, а также методы визуализации. На основе проведенного анализа раскрыта сущность и содержание понятия стратегического управления персоналом предприятия, определены место и роль кадровой стратегии в управлении персоналом предприятия, выявлены типы стратегического управления персоналом, на основе которых разрабатываются кадровые стратегии; выделен инструментальный реализации кадровой стратегии; предложен системный подход к разработке кадровой стратегии предприятия, отличительная особенность которого состоит в группировке связей, объединяющих стадию жизненного цикла предприятия, его миссию и общие цели с учетом стратегических изменений внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, кадровая стратегия, системный подход, реализация.

Donets Lyubov, Lihodedova Tatiana

FORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT COMMON SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT COMPANIES

The article discusses the urgent problem of the formation of human resources strategy in the context of the company's strategic development, taking into account the features of personnel management. The study used the methods of analysis, synthesis, generalization, classification, and visualization techniques. Based on the analysis reveals the essence and content of the concept of strategic human resource management company, the place and role of human resource strategy in the management of the enterprise personnel, identified types of strategic human resource management, which are developed on the basis of staffing strategy; selected tools of the human resources strategy; proposed a systematic approach to the development of human resources enterprise strategy, a distinctive feature of which is the group ties that bind life cycle stage company, its mission and general objectives with regard to strategic changes in the external and internal environment.

Keywords: strategic human resource management, human resource strategy, system approach, implementation.

Постановка проблеми. В умовах застосування вітчизняними підприємствами ринкових форм господарювання персонал стає для кожного суб'єкта господарювання стратегічно важливим ресурсом, створення якого обумовлено динамікою стратегічних змін зовнішнього середовища. За таких обставин виникає потреба у розробці науково-методичного інструментарію стратегічного управління персоналом підприємства. Основою стратегічного управління персоналом виступає кадрова стратегія, яка забезпечує скоординовану систему дій, спрямованих на досягнення стратегічного розвитку підприємства. Підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку багато в чому залежить від наявності якісного кадрового потенціалу, відповідності форм і методів роботи з персоналом вимогам сучасного ринку, від умінь людей, що приймають управлінські рішення, прогнозувати можливі стратегічні зміни й забезпечити адаптацію підприємства до цих змін, перш за все, шляхом упорядкування системи управління персоналом в цілому і розробки кадрової стратегії, зокрема. З огляду на це дослідження проблеми формування кадрової стратегії в системі управління персоналом підприємства є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналу присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених серед яких: Л. Балабанова, О.Стельмашенко [1], Ю.Битяк, В. Гаращук, О. Дьяченко [2], Г. Клейнер В.П. [4], В.Антонюк, О. Амоша, Л. Мельцер [5], та ін. У своїх дослідження автори висвітлюють різні підходи до визначення стратегічного управління персоналом, проводять аналіз чинників, що впливають на вибір засобів і методів стратегічного управління персоналом, пропонують методичні підходи до оцінки персоналу, результати якої спрямовані на розробку заходів щодо удосконалення стратегічного управління персоналу підприємства в контексті його організаційного розвитку. Разом із тим питання стосовно виокремлення кадрової стратегії як провідної складової стратегічного управління персоналом й системного підходу до її розробки потребують більш поглибленого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії в системі стратегічного управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом підприємства є одним з найважливіших напрямків у стратегії сучасного підприємства, оскільки в сучасних умовах господарювання роль людини зростає, і вимоги до її здібностей, рівня знань і кваліфікації постійно зростають. Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Стратегія управління персоналом підприємства, найбільш повна її реалізація багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Результатом узагальнення й систематизації результату теоретичного аналізу й наявного зарубіжного й вітчизняного досвіду управління персоналом і застосовуваних ними технологій,

засобів методичного інструментарію стала структурна схема управління персоналом як системи, що складається із складових компонент (підсистем), кожна з яких виконує певні відносно локальні функції, але не може розглядатися поза межами функціонування інших складових (рис. 1).

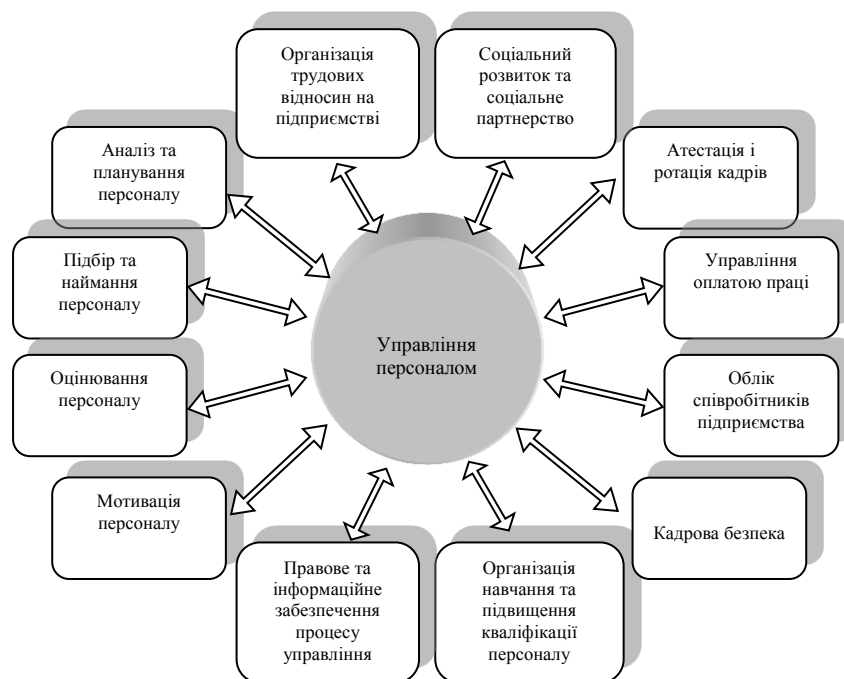


Рис.1. Структурна схема системи управління персоналом підприємства (узагальнено й систематизовано авторами)

Виходячи з того, що управління персоналом є одним із провідних чинників, які обумовлюють успіх підприємства у довгостроковій перспективі, необхідним стає використання стратегічного підходу до управління персоналом, в якому стрижневу позицію займає кадрова стратегія. Кадрова стратегія – це певне керівництвом організації пріоритетний напрямок дій, що враховує її стратегічні завдання та ресурсні можливості, які необхідні для досягнення довгострокових цілей з формування високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу [1].

Клейнер Г. характеризує кадрову стратегію як систему стратегічних рішень, які стосуються трудового колективу, утримання та умов праці його членів та їх винагород [4]. Відповідно до визначення Сардак О.В. кадрова стратегія – «це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики» [2]. Павловська Н. [7], виділяє 4 основні складові концепції кадрової стратегії. Першою складовою, на думку автора, є залежність кадрової стратегії від загальної стратегії підприємства. Друга складова відображає інтерактивне визначення кадрової стратегії. Третя складова ґрунтується на взаємозалежності кадрової стратегії і стратегії підприємства. Четверта складова обумовлює залежність стратегії організації від кадрової стратегії.

Кадрова стратегія займає певне місце в корпоративній стратегії підприємства і розробляється у відповідності до неї. Якщо мова йде про підприємство в цілому, то кадрова стратегія є однією з функціональних стратегій його розвитку. Доцільно виділити три основних типи економічних стратегій підприємств, на засадах яких розробляються кадрові стратегії:

Перший тип – стратегія, спрямована на самозбереження, підтримку соціально-економічної стабільності підприємства і його колективу, включаючи втримання ринків або їхніх ключових сегментів. У випадку здійснення такої стратегії кадрова стратегія приймає характер утримання надлишкової робочої сили з відповідним розподілом фонду заробітної плати серед усього контингенту працівників, орієнтацією на збереження кадрового ядра й підготовку кадрів традиційних для підприємства профілів.

Другий тип – стратегія, спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі («стратегія ринкового спринтера»). Кадрова стратегія при цьому не носить цілісного характеру. У цьому випадку варто говорити не про стратегію, а, скоріше, про ситуативне

реагування. На таке відношення до персоналу, як правило, бувають орієнтовані сторонні власники підприємства, які не можуть або не хочуть займатися поліпшенням бізнесу.

Третій тип – стратегія, спрямована на розвиток виробництва впровадження нових технологій, завоювання ринків, поліпшення бізнесу в цілому («стратегія ринкового стаера»). Кадрова складова такої стратегії носить характер пошуку адекватного поліпшення кадрового потенціалу підприємства, що створює умови для оптимізації чисельного і якісного складу працівників, що потребує відповідних капіталовкладень у підвищення кваліфікації й перекваліфікації персоналу й забезпечення умов для їх найбільш повного використання.

Розробка кадрової стратегії є процесом створення програмно-цільового плану реалізації кадрової політики підприємства для досягнення стратегічних цілей. Фактично це означає, що цілі управління персоналом повинні бути похідними від цілей підприємства, а стратегічний план управління персоналом – складовою частиною стратегічного плану організації. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація (рис.2).



Рис. 2. Інструменти реалізації кадрової стратегії [6]

Застосування інструментів реалізації кадрової стратегії впливає на зміни у поведінці працівників, підвищує ефективність їхньої роботи, поліпшує соціально-трудова відносини між членами трудового колективу. Послідовність розробки кадрової стратегії на підприємстві представлено на рисунку 3. Великий вплив на розробку стратегії управління персоналом надає етап життєвого циклу компанії. На стадії народження і становлення бізнесу кадрова стратегія спрямована на залучення молодих ініціативних людей, в основному по «сімейному» принципу. На етапі активного зростання робиться акцент на стандартизації процедур залучення та підбору персоналу, а також на розвитку корпоративних комунікацій

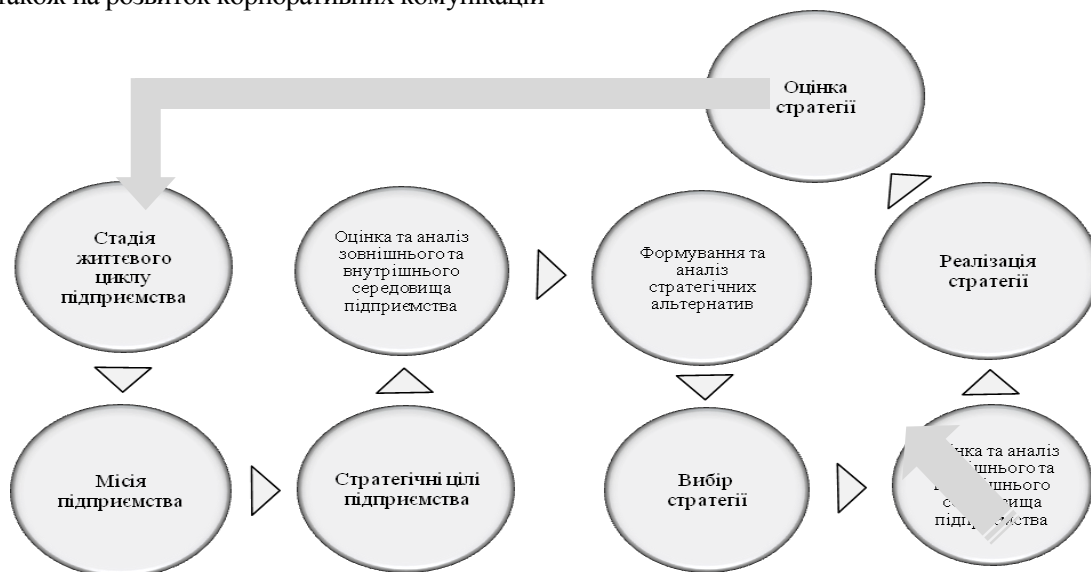


Рис. 3. Системний підхід до розробки кадрової стратегії підприємства

На засадах сформульованої місії підприємства, стратегічних цілей, на досягнення яких орієнтована діяльність підприємства, а також оцінки і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства формуються стратегічні альтернативи щодо управління персоналом підприємства і його кадрової політики.

Результатом аналізу сформульованих альтернатив стає вибір кадрової стратегії. Шляхом зіставлення вибраної кадрової стратегії з результатами оцінки і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища розробляються заходи по її реалізації.

Невід'ємною складовою процесу розробки кадрової стратегії є оцінка результатів її реалізації, після якої знову повертаємося до визначення стадії життєвого циклу підприємства і, враховуючи місію і стратегічні цілі підприємства, а також результати оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, формуються нові стратегічні альтернативи, одна з яких стає базовою для розробки кадрової стратегії і т.д. Отже, системний підхід до розробки кадрової стратегії передбачає не просто послідовність дій, а й їх взаємозв'язок, якому притаманний циклічний характер.

Висновки. Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можна зробити такі висновки. Стратегія управління персоналом визначається як довгострокова програма конкретних дій, спрямованих на реалізацію концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг. Провідним важелем оптимізації управління персоналом є кадрова стратегія підприємства, розробка якої передбачає систему зв'язків, що поєднують стадію життєвого циклу підприємства, його місію і загальні цілі з урахуванням стратегічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці науково-методичного підходу до оцінки кадрової стратегії підприємства.

Література

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 248с.
 2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
 3. Битяк Ю. П. Адміністративне право України : підруч. / Ю.П. Битяк, В.М.Гарашук, О. В. Дьяченко. – К. : Юрінком Інтер, 2010. – 544 с.
 4. Клейнер Г. Кадровая стратегия предприятия систематизация и основные варианты / Г. Клейнер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>>
 5. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: монографія / В.П.Антонюк, О.І. Амоша, Л.Г. Мельцер та ін. / Наук. ред.. В.П.Антонюк – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2011 – 308с.
 6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч.посіб./А.П.Міщенко — К: Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.
 7. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. –№ 2. – С. 88-92.
-
1. Balabanova L.V. Strategichne upravlinnya personalom v umovax rynkovoyi ekonomiy: monografiya / L.V. Balabanova, O.V. Stel'mashenko. – Donecz'k: DonNUET, 2010. – 248s.
 2. Balabanova L.V.Upravlinnya personalom: pidruchny`k / L.V.Balabanova, O.V.Sardak.– K.: Centr uchbovoyi literatury`, 2011. – 468 s.
 3. By`tyak Yu. P. Administraty`vne pravo Ukrayiny` : pidruch. / Yu.P. By`tyak, V. M. Garashhuk, O. V. D`yachenko. – K. : Yurinkom Inter, 2010. – 544 s.
 4. Klejner G. Kadrovaya strategy`ya predpny`yaty`ya sy`stematy`zacy`ya y` osnovny`e vary`anty /G.Klejner [Elektronny`j resurs]. – Elektron. tekstovi dani. – Rezhy`m dostupu: <<http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>>
 5. Lyuds`ky`j kapital regioniv Ukrayiny` v konteksti innovacijnogo rozvy`tku: monografiya / V.P.Antonyuk, O.I. Amosha, L.G. Mel`cer ta in./ Nauk. red.. V.P.Antonyuk – Donecz'k: NAN Ukrayiny`, In-t ekonomiky` prom-sti, 2011 – 308s.
 6. Mishhenko A.P. Strategichne upravlinnya: navch.posib./A.P.Mishhenko — K: Centr navchal`noyi literatury`, 2004. — 336 s.
 7. Pavlovs`ka N. Osnovni skladovi kadrovoyi polity`ky` pidpny`yemstva / N.Pavlovs`ka, Yu. Spasenko // Dovidny`k kadrovyy`ka. – 2012. –# 2. – S. 88-92.

УДК 657.421.3:338.49

Ковальова Елена

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КОНЦЕСІЙНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

У статті узагальнені стримуючі фактори розвитку концесійних відносин в Україні, у тому числі прогалини у нормативно-правовій базі в сфері ДПП, політична ситуація, позаринкові форми впливу, відсутність трьохсторонньої взаємодії держави, приватного сектору та громадянського суспільства. З огляду на це запропоновані основні напрямки удосконалення концесійних відносин в державі. Визначені першочергові заходи уряду щодо реформування нормативно-законодавчої бази. Співвіднесені дефініції поняття «концесії» відповідно до українського та міжнародного законодавства. Проведений аналіз зарубіжного досвіду залучення приватного капіталу до участі в інфраструктурних проектах. В статті також розглянуті причини провалу концесійних договорів на будівництво та експлуатацію автотранспортних шляхів, які мали місце в українській юридичній практиці. Приведений приклад прийняття місцевих нормативно-правових актів для передачі в концесію конкретних об'єктів.

Ключові слова: концесія, державно-приватне партнерство, інфраструктурні проекти, нормативно-правові документи, органи державної та місцевої влади

Ковалева Елена

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕССИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ

В статье рассмотрены сдерживающие факторы развития концессионных отношений в Украине, в том числе пробелы в нормативно-законодательной базе в сфере ГЧП, политическая ситуация, вне рыночные формы влияния, отсутствие трехстороннего взаимодействия государства, частного сектора и гражданского общества. Учитывая это, предложены основные направления усовершенствования концессионных отношений в государстве. Определены первоочередные мероприятия правительства по реформированию нормативно-законодательной базы. Соотнесены дефиниции понятия «концессия» в соответствии с украинским и международным законодательством. Проведен анализ зарубежного опыта привлечения частного капитала к участию в инфраструктурных проектах. В статье также рассмотрены причины провала концессионных договоров на строительство и эксплуатацию автотранспортных дорог, которые имели место в украинской юридической практике. Приведен пример принятия местных нормативно-правовых актов для передачи в концессию конкретных объектов.

Ключевые слова: концессия, государственно-частное партнерство, инфраструктурные проекты, нормативно-правовые документы, органы государственной и местной власти

Kovalova Elena

PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF THE CONCESSIONARY RELATIONS IN THE UKRAINE

The article describes the restrictive factors of the development of relations in the sphere of a concession in the Ukraine and it also examines gaps in the normative and legal documents in a sphere of PPP, the political situation, the non-market forms of influence, the absence of a three-way partnership between the government, the private sector and the civil society. Taking this into consideration the main directions of the improvement of concessionary relations in the state are proposed. The top-priority actions of the government in the sphere of normative and legal base are defined. The definition of the expression “concession” in the Ukrainian and international legislation correlated. The analysis of the foreign experience in the private capital fundraising in the infrastructure projects is made. The reasons of failure of concessionary contracts that were fixed in the Ukrainian juridical practice in the field of construction and exploitation of roadways were also examined in the article. An example of an enactment of the local normative and legal acts for transference in concession determined objects is exemplified.

Keywords: concession, public-private partnership, infrastructure projects, normative and legal documents, state and local authorities