

суб'єкта управління. Наявність зворотного зв'язку є обов'язковою умовою завершеності системи управління. Принципове значення для організації контролю мають такі ознаки: мета контролю, предметна сфера, масштаби і форми контролю.

Стратегічний контроль здійснюється як на стадії формування і розроблення інноваційної стратегії, так і в процесі її реалізації. Оперативний контроль націлений на поточний облік, аналіз етапів інноваційного процесу, його завдання – забезпечити виконання планових завдань.

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ

*Белік В.Д., к.е.н., старший викладач кафедри фінансів та кредиту,
РВНЗ «Кримський гуманітарний університет», м. Ялта, Україна*

Для успішного навчання важлива моральна основа оптимальних рішень, а не навпаки. Тобто організаційна культура повинна бути націлена на економічно оптимальні рішення на базі моральних принципів. Характеристики компетенцій різних архетипів представляють основу для послідовного переходу від традиційного архетипу до більш гуманістичної інноваційної моделі.

Впровадження навчальної моделі пред'являє нові підвищені вимоги до здатностей вищого керівництва: можливість розробки і модифікації сценаріїв розвитку підприємства енергетичної сфери, коректування своєї карти, створення організаційного механізму названих змін. Перша здатність може бути реалізована за допомогою стратегічного аналізу.

Результатом цього аналізу можуть бути конкретно вимірювані стратегічні цілі і стратегічна концепція на довгостроковий період. Ментальна карта, що враховує знання керівництва про конкурентне середовище, також формується в ході стратегічного аналізу й повинна опиратися на найбільш загальні дослідницькі методи. Ця інформація може бути практично структурована в чотирьох сферах: стратегічна - здатності і компетенції конкурентів, позиціонування на ринку, імідж енергетичної компанії.

Ми згодні з В.С. Пономаренко та О.А. Ястремською в тому, що імідж є як об'єктом вкладення коштів, так і товаром, який збільшує вартість підприємства, підвищує його значимість для формування ефективних взаємин як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [3].

Ментальна модель з'єднує в певні комбінації-сценарії елементи всіх чотирьох сфер з їхніми структурними. Вона повинна враховувати когнітивно-психологічний підхід до прийняття стратегічних рішень.

Результатом процесу навчання і появи нової компетенції є інновації: нові товари, послуги, ринки, форми ринкових відносин та їхні комбінації. Таким чином, теорія залишає відкритим питання переходу нової якості в кількість: як відбувається цей

процес, які він проходить етапи, які використовуються критерії, методи, рішення тощо?

Формування стратегії є скоріше мистецтвом, ніж наукою, що не можна сказати стосовно стратегічного планування. Будь-яке планування завжди несе в собі елементи структуризації та формалізації стратегічного плану. Стратегічний план являє собою перелік цілей і набір стратегій, але кожна із стратегій не може бути прирівняна до стратегічного плану, а останній є елементом стратегічного управління.

Набір стратегій в енергетичній сфері містить у собі: портфельну і конкурентну стратегію, конкурентну позицію, перелік функціональних стратегій (фінансова, кадрова, інноваційна, соціальна, маркетингова тощо). Процес формування кожного виду стратегій у нашому розумінні уніфікований, хоча й має свої особливості.

Уніфікований процес на підприємствах енергетичної сфери включає три стадії: конкурентний аналіз, де відбувається вибір і обґрунтування виробництва традиційних напрямків; портфельний аналіз, що дозволяє вибрати напрямку майбутньої диверсифікованості.

Диверсифікація як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства є особливо актуальною за умов зниження платоспроможного попиту населення на багато видів товарів і послуг, що характерно для кризового стану економіки, який нині носить глобальний характер [1].

На перших двох етапах може виконуватися цілий комплекс аналітичних дій у порівнянні поточного потенціалу підприємства енергетичної сфери з майбутнім ринковим потенціалом і виявлення тих елементів, що дозволять енергетичній компанії зайняти бажане місце на проектованому ринку.

Частина цих елементів навіть без врахування уваги до навчальної моделі вже містить ознаки компетенції: знання, навички, технології, інструменти маркетингу.

Не можна не погодитися з думкою О. Сардак, за якої маркетингові дослідження виступають одним з початкових етапів персонал-маркетингу, що визначають зміст заходів з його напрямків, а дієвість їхніх результатів визначає загальну результативність інформації [4].

Частина останньої інформації може бути присутньою у формалізованому виді: схеми, регламенти управлінської діяльності, описи окремих процесів, моделі мотивації і стимулювання, елементи організаційної культури зовнішнього рівня. Це «виражені» символами компетенції.

Про їх можна одержати інформацію з аналізу конкурентного середовища. Тому перелік критеріїв конкурентного і портфельного аналізу доцільно доповнити критерієм «компетентність». Однак ця дія не завжди може дати повного бажаного результату, тому що за межею аналізу залишається схована частина компетенції.

Тому, найбільш повне відображення у формалізованому процесі й у схемі стратегічного аналізу методологія навчальної моделі повинна знайти в описі стадії впровадження і реалізації стратегії, основним підсумком якої є розробка плану розвитку здатностей. При цьому й у наслідок необхідності дотримання економічної безпеки підприємства енергетичної сфери, і через «повсякденний» характер схованих

компетенцій у цей план повинні ввійти тільки вихідні фрагменти цієї системи: організаційні цінності, напрямки й форми підвищення кваліфікації.

Такий, на нашу думку, механізм включення навчальної моделі в загальну корпоративну стратегію підприємства енергетичної сфери є основним елементом стратегічного плану. Крім цієї інформації стратегічний план містить ряд функціональних стратегій, включаючи стратегію управління персоналом.

Як і будь-яка функціональна стратегія, вона розробляється за тією ж схемою стратегічного аналізу, що й для загальної корпоративної стратегії й містить також три стадії. Міняється тільки об'єкт аналізу з економічної системи на персонал енергетичного підприємства. Відповідно, у схемі процесу аналізу з урахуванням навчальної моделі можуть відбутися змістовні зміни.

Провівши весь стратегічний аналіз, можна одержати набір технологій (методів, інструментів, характеристик) роботи з персоналом - як майбутніх стратегій управління персоналом за кожним напрямком роботи. На всіх стадіях можуть будуть використані видимі елементи компетенції.

Сам механізм створення компетенції буде задіяний в оперативних рішеннях і діях при реалізації стратегії. У свою чергу, стратегії, що включають набір поліпшених у ході конкурентного аналізу традиційних технологій й отриманих у результаті портфельного аналізу нових технологій можуть і повинні включати елементи стратегії навчання і розвитку компетенції персоналу підприємств енергетичної сфери. Це можуть бути: навчальні моделі, механізми мотивації праці, реформування структур управління, реалізація моделей лідерського поведіння і моделей організаційних культур управління, створення нових інформаційних технологій тощо.

І.В. Олійник наголошує, що «...формування ефективного конкурентного середовища є найважливішою складовою частиною проблеми трансформації економічної політики, що має виняткове значення для забезпечення стратегічних рішень» [2].

Проектування, аналіз і впровадження цих технологічних стратегічних рішень буде сприяти появі того інноваційного середовища, де почнуть своє зростання нові компетенції персоналу.

Найбільшою значною відмінністю є поточна ситуація як у цілому на енергетичному підприємстві, так й у його структурних підрозділах (наприклад, у відділі кадрів), тому що швидкість змін у зовнішньому середовищі значно зросла. Серед змін особливо виділяються: велика інформатизація, кооперація між кадровими службами енергетичних підприємств, використання кадрових стратегій та інших розробок у галузі ефективного управління людськими ресурсами. Сукупність цих факторів дозволить додати динаміку розвитку кадровій службі енергетичного підприємства в сучасних умовах. Виходячи з аналізу, рівень нестабільності зовнішнього середовища в енергетичній сфері настільки високий, що стан працівників кадрової служби близький до кризи.

Заслуговує на увагу думка Н. Юрик, за якої у кризовій ситуації відбувається перерозподіл функцій самого керівництва з контрольних на координаційні й

оперативно-регулюючі функції. Ці функції, якщо змушують обставини, набувають форми твердого адміністрування [5].

Тому в першу чергу необхідно виявити перелік проблем, що заважає працівникам кадрової служби ефективно справлятися із змінами в динамічному зовнішньому середовищі.

Для вирішення існуючих на підприємствах енергетичної сфери проблем, що полягають у високій плинності кадрів і зниженні ефекту віддачі, необхідні не тільки приватні зміни в розрізі управління персоналом, але й зміна загальної парадигми всієї системи управління.

Структура управління виробника енергетичної продукції може мати традиційний простий вигляд, але у зв'язку з досить великою чисельністю працюючих, сильно зростає складність проведення необхідних змін.

Список літератури:

1. Андрухова О.О. Впровадження інформаційної системи логістичного управління великим багатопрофільним промисловим підприємством / О.О. Андрухова // Вісник ХНУ. – 2009. - № 6. – Т. 1. – С. 60 - 65.

2. Олійник І.В. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародному ринку: управлінські аспекти / І.В. Олійник // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. - № 35. - С. 239 - 245.

3. Пономоренко В.С. Определение стратегий управления имиджем промышленного предприятия / В.С. Пономоренко, О.А. Ястремкая // Бізнес-інформ. – 2010. - № 10. - С. 152 - 156.

4. Сардак О. Маркетингові дослідження управління персоналом підприємств / О. Сардак // Вісник ТНЕУ. – 2011. - № 2. - С. 131 - 138.

5. Юрик Н. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії / Н. Юрик // Галицький економічний вісник. – 2010. - № 3 (28). - С. 121 - 126.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Бойченко М.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери,

Омельяненко Ю.Б., студент,

ДВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпропетровськ, Україна

Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів є персонал підприємства. У сучасних умовах саме персонал розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним істотне збільшення частки наукомістких технологій обумовлює зростання вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з