

С. Ю. ХАМІНІЧ, *к. е. н., доцент,
Академія митної служби України*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙ

Перехід України до економічних реформ привів до зростання ролі факторів інтенсивного розвитку і конкуренції між підприємствами. Це змусило звернути увагу менеджерів підприємства на необхідність упровадження науково-технічних нововведень (інновацій) з метою виробництва конкурентної продукції, що дозволяє завойовувати нові і розширювати старі ринки збуту. Під інноваціями, звичайно, розуміють нововведення в галузі техніки, технології, організації праці й управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також застосування цих нововведень у найрізноманітніших галузях і сферах діяльності [1].

На сучасному етапі здійснення економічних реформ вкрай актуальні розробки в галузі інноваційної сприйнятливості підприємств. У ряді робіт [2 – 10] розглядаються стратегії нововведень у конкурентній боротьбі, шляхи і способи розробки нових видів продукції, значення фундаментальних досліджень в освоєнні нових технологій, а також питання науково-технічного прогнозування й управління реалізацією проектів нововведень.

Не применшуючи теоретичну і практичну значимість цих досліджень, варто зазначити, що вони не охоплюють найбільш важливі аспекти інноваційної сприйнятливості підприємства, зв'язані з мотивацією персоналу, ефективним освоєнням науково-технічних нововведень. Для цього необхідні досить об'єктивні соціально-економічні умови для впровадження на підприємстві нововведень з позицій людського фактора. У цьому випадку ми будемо мати на увазі соціально-економічний фактор як явище і процес підготовки персоналу відповідно до потреб підприємства, що здійснює інновацію. Зважаючи на це, обґрунтуємо вимоги до підготовки персоналу, здатного ефективно використовувати обновлювану матеріально-технічну базу,

стан якої визначається вивченням і пристосованістю виробничих площ, віком устаткування, відповідністю економічних ресурсів для організації виробничої програми і тощо.

Відомо, що створена за роки радянської влади матеріально-технічна база підприємств відповідала умовам командно-адміністративної економіки. Діючий у той час господарський механізм із характерним для нього високим рівнем монополізації, твердою централізацією орієнтував підприємства на екстенсивне зростання виробництва, за якого науково-технічний розвиток, власне кажучи, не мав першорядного значення. Після приватизації 1992 р. роль держави в управлінні підприємством різко знизилася. Приватизовані підприємства втратили канал зв'язку: фінанси підприємства – державний бюджет.

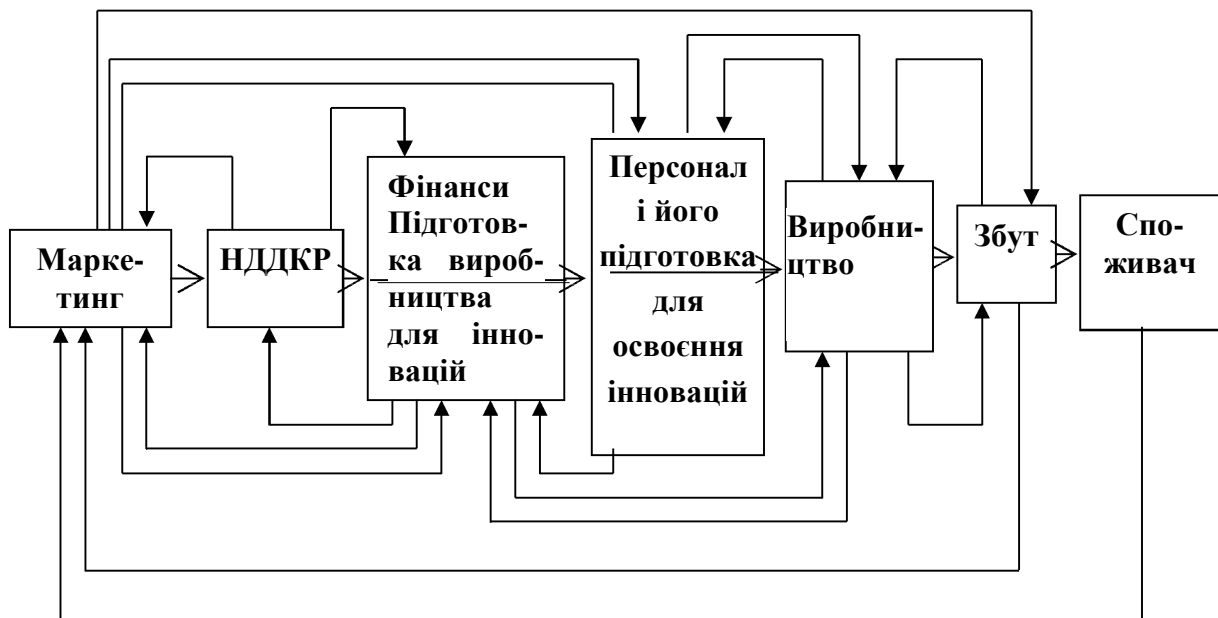
Завдання розвитку підприємства в ринкових умовах ставляться для задоволення потреб покупця й одержання необхідного прибутку. Виробникові потрібно мати фундаментальні знання ринку збуту необхідної продукції і можливих змін потреб покупців, уміти раніше і краще, ніж конкуренти, задовольнити потреби покупця. Наявність грамотного управлінського персоналу є лише однією умовою для успішного проведення інновації. Для активної реалізації інновації на підприємстві потрібні грамотні інженерно-технічні працівники (ІТП). Технократичний підхід до розвитку підприємств у радянський період сприяв насиченню підприємств фахівцями інженерно-технічного профілю, досить високої кваліфікації, що є позитивним моментом під час реалізацій інновацій на підприємстві. Однак, як показує практика, ІТП потрібно підвищення кваліфікації в сфері маркетингу, споживчого попиту. Це дозволить оптимізувати взаємини між тех.-

нічними фахівцями й управлінськими кадрами на умовах “споживач – замовник”, зробивши їх взаємовигідними і зрозумілими.

На наш погляд, управління підготовкою персоналу підприємства в умовах інновацій доцільно розглянути, застосовуючи маркетинговий підхід. Відомо таке визначення Ф. Котлера: “Маркетинг – це діяльність щодо виявлення і задоволення запитів споживачів для одержання доходу, що компенсує витрачені ресурси і зусилля” [11].

Успіх інновацій підприємства бага-

то в чому залежить від ефективних взаємозв’язків, установлених між сферою НДДКР і маркетингом підприємства. Відсутність ринкової орієнтації в діяльності передових у науково-технічному відношенні підприємств часто є причиною їхньої недосконалої роботи на вільному ринку. Ці проблеми найчастіше обумовлені вкрай неефективною системою освіти і соціальної підготовки фахівців, що працюють у сфері НДДКР, виробництва, збуту продукції. Реалізацію концепції маркетингу, орієнтовану на споживача під час інновацій, можна подати у вигляді схеми на рис. 1.



Примітка:

- Напрямок процесу співробітництва
- Потоки інформацій

Рис. 1. Реалізація концепції маркетингу під час інновацій, орієнтовану на споживача

Наведена схема відображає різноманіття напрямків співробітництва різних підрозділів підприємства. Побудова ланцюгів зв’язку між підрозділами має виходити з виконання ідей менеджменту підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому кожна система (підсистема) повинна дотримуватись концепції маркетингу з орієнтацією споживача, що, безумовно, приведе до високої якості “виходу” цієї підсистеми і в цілому по всій системі. Підготовку персоналу під-

приємства в умовах інновацій можна показати як економічну систему, функціонування якої здійснюється в умовах складної взаємодії комплексу факторів зовнішньої (далекої і близької) пропозиції, а також внутріорганізаційних факторів (рис. 1).

В умовах інновацій, що здійснюються, як правило, у рамках інноваційних проектів, управління підготовкою персоналу завжди доводиться здійснювати в умовах обмежених фінансових ресурсів. При цьому зазначимо, що недовкладення в

персонал, як показує практика, вказують на низькі темпи освоєння інновацій на підприємстві і значні економічні втрати. Тому, визначаючи соціально-економічні фактори, що впливають на підготовку персоналу, виходитимемо з обмежень, що пред'являються інвестиційним проектом. Відомо, що обробка інвестиційного проекту включає три цикли: передінвестиційний, інвестиційний і експлуатаційний.

У передінвестиційному циклі здійснюються визначення інвестиційних спроможностей, попереднє техніко-економічне обґрунтування і попередній вибір проекту. У витратній інвестиційній фазі здійснюється будівництво і монтується устаткування. Підготовка персоналу, що рідко співпадає з етапом будівництва, може мати

вирішальне значення очікуваного зростання виробництва і ефективності роботи підприємства. Під час реалізації третього циклу – експлуатації, на підприємствах виникають проблеми, пов'язані з неефективним освоєнням виробничих потужностей через недостатню підготовку персоналу. З урахуванням зменшення ризиків, зумовлених низькою кваліфікацією персоналу, необхідно ще на передінвестиційній фазі звернути увагу на стан ресурсів підприємства на ринку праці регіону.

Тому “вихід” системи, поданий на рис. 2, визначатимемо наявністю підготовленого персоналу необхідної кваліфікації на підприємстві, здатного до успішного ведення інновації.

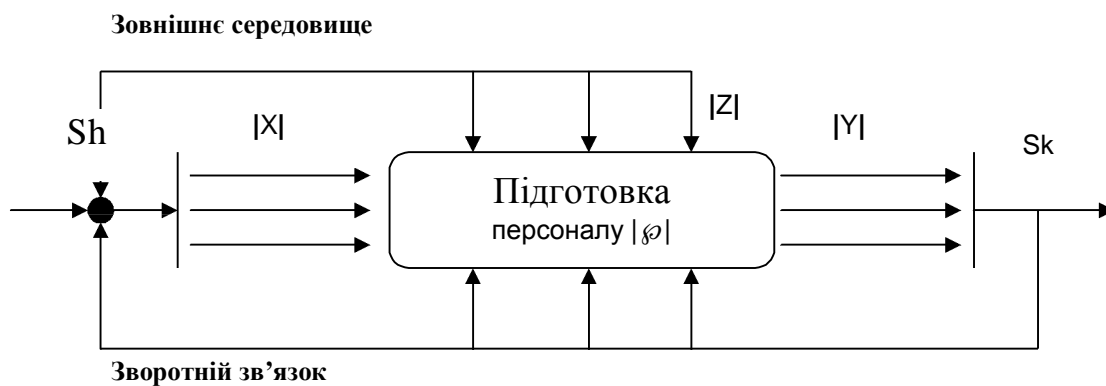


Рис. 2. Схема факторного впливу на підготовку персоналу

$|X|$ – вектор початкових умов (вхід системи); $|Y|$ – вектор результатів (вихід системи); $|Z|$ – вектор впливу зовнішнього середовища; $|\varphi|$ – вектор внутріпропорційних факторів; Sh – початковий стан параметрів персоналу підприємства; Sk – кінцеве (бажане) існування параметрів персоналу підприємства.

Далі маємо визначити необхідні параметри “входу”, тобто інформацію для забезпечення процесу підготовки персоналу. Потреби в ресурсах і обмеженнях визначаються призначенням підприємства (внутрішні фактори – рівень техніки, технології, організації праці, управління, виробництва, фінансовий досвід менеджерів, навички персоналу) і параметрами зовнішнього середовища (зовнішні фактори – політичний, економічний, технологічний, соціальний, стан культурного середовища і інфраструктури даного регіону, що включають навчальні заклади загальної і професійної підготовки різного рівня).

Зворотній зв'язок є комунікаційним каналом від споживачів системи (“вихід”) до його постачальників (“вхід”). Споживачами “виходу” системи є різні підрозділи підприємства, що здійснюють інновацію і використовують підготовлений персонал.

Постачальниками на “вхід” є внутрішній ринок праці підприємства і регіонально-страховий ринок трудових ресурсів (зовнішній ринок праці), формований освітніми закладами, різними організаціями і центрами зайнятості населення. Під внутрішнім ринком праці розуміється система соціально-трудових відносин, обмежених рамками одного підприємства, де на при-

значення заробітної плати робочої сили і її розміщення визначається адміністративними правилами і процедурами.

Ось елементи ідеальних умов, за наявності яких можна забезпечити якісну роботу системи підготовки персоналу: відомі і виконуються такі вимоги, що пред'являються на виході системи до персоналу, що бере участь у проведенні інновацій; "вхід" системи відмінної якості; зовнішнє середовище сприяє нормальному проходженню процесів у системі; організаційно-технічний рівень системи може переробити якісний "вхід" із системи у якісний "вихід".

Кожний із зазначених вище елементів визначає можливість досягнення мети системи. Причому обмежувачем, що впливає на високу якість підготовки персоналу, одержуваного на "виході", може стати кожен з чотирьох елементів, що не забезпечує відповідної якості. Необхідно зазначити, що для функціонування кожного елемента необхідні фінансові кошти, що в умовах інновацій часто є стримуючим чинником.

Однак було б неправильно усе зводити до обмеженості інвестиційних ресурсів. Відсутність або брак надійної і повної інформації, кваліфікованих фахівців і управлінського персоналу як у системі управління персоналом (СУП), так і в підрозділах підприємства, що здійснюють інновацію, не менше, а, можливо, і більше впливають на успішне здійснення і функціонування інвестиційного проекту.

Тому потреби до наявності різних категорій трудових ресурсів керівників, службовців і робітників, що мають достатню кваліфікацію і досвід, здатні працювати в умовах інновацій, – можуть задовольнятися за умов організації на регулярній основі системи підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу підприємств. Для цього необхідно визначити потреби щодо персоналу за категоріями і функціями, скласти штатний розклад, зробити розрахунок загальних витрат щодо керівників, службовців і робітників, порівняти необхідну чисельність персоналу необхідної кваліфікації з наявними трудовими ресур-

сами в регіоні. Такий аналіз полегшить оцінку потреб у навчанні персоналу.

Плануючи інноваційні процеси, необхідно знайти такий розподіл засобів, що відповідатиме мінімуму сумарних витрат, обумовлених недовикористанням потенціалу нової техніки, і витрат, пов'язаних з підготовкою персоналу. Причому дуже важливо забезпечити максимальне включення людського фактора в рішення інноваційних завдань, створити умови для повної реалізації творчих можливостей особистості, її свідомого, ефективного ставлення до праці. Під час здійснення інновацій траєкторію навчання забезпечує навчальний процес, що визначається соціальними, культурними, економічними факторами, фізичними і адаптаційними здібностями персоналу до інновацій. Залежно від цих факторів навчальний процес може завдати значних витрат. У деяких випадках витрати на виробниче навчання складають до 15 % загальних інвестиційних витрат. Тому дуже важливо організувати ефективний процес підготовки персоналу, а також його високоякісну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Щодо цілей нашого дослідження підприємство, що знаходиться в умовах інновацій, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Зовнішніми факторами, що впливають на підготовку персоналу за інновацій, є такі: акціонери, керівництво і функціональні підрозділи – виробництво, маркетинг, збут, НДДКР, матеріально-технічне постачання СУП, фінанси і облік, а також діюча на підприємстві виробнича й інформаційна структура.

Необхідно зазначити, що детальне вивчення зовнішнього середовища є обов'язковим, ураховуючи системний підхід. Удосконалювання підготовки персоналу як об'єкта управління означає в певному смислі його оптимальне впровадження у відповідне зовнішнє середовище.

Зовнішнє середовище об'єднує елементи організаційно-економічного базису промислового підприємства і ринки, з якими воно зв'язано (рис 3). Підприємство і персонал, що навчається, можуть впливати

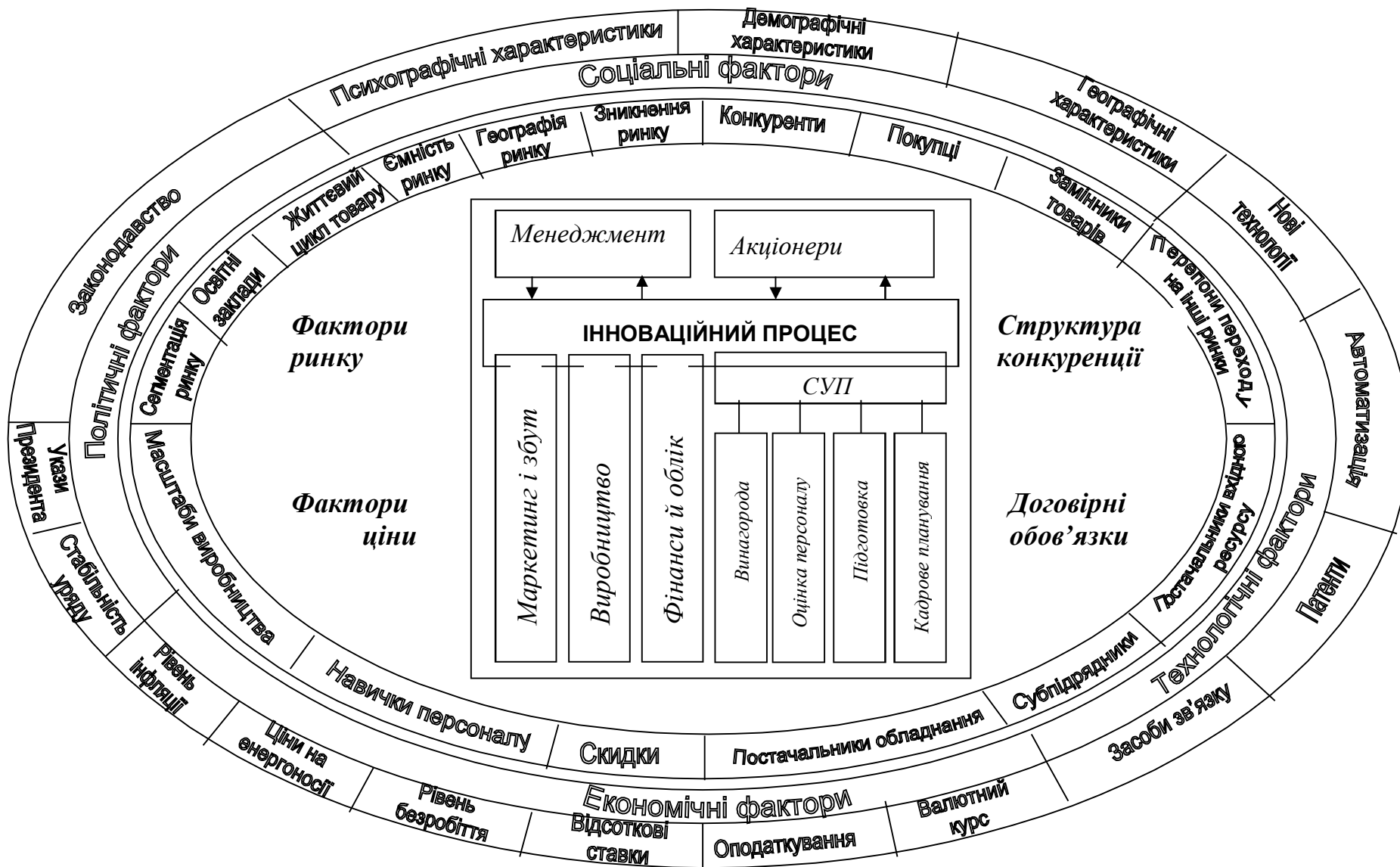


Рис. 3 Модель зовнішнього середовища підприємства в умовах інновацій

на фактори ціни і фактори ринку, тоді як на структуру конкуренції і договірні зобов'язання вони впливають значно і скоріше. Це необхідно враховувати на підприємстві. Але підприємство і підготовлений персонал не можуть впливати на зовнішнє середовище, тому вони мають враховувати його вплив.

Як видно на рис. 3, успішно підготовленим персонал за інновацій можна вважати тільки з урахуванням усіх факторів зовнішнього, внутрішнього середовища в процесі системної організацій взаємодії всіх партнерів ринкових відносин, інтереси яких знаходяться в площині кадрової політики регіону і підприємства. В основі цього процесу лежить взаємозв'язок потреб партнерів: держави – у соціально-економічному розвитку країни і ефективному використанні трудового потенціалу населення; підприємств – у кадровому забезпеченні з урахуванням інтересів особистості в професійній освіті і розвитку; профспілок – у соціальному захисті трудящих. Головним тут є взаємозв'язок потреб підприємства в персоналі і працівника як особистості в реалізації свого трудового потенціалу.

Будь-яке відхилення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу від необхідного в умовах інновацій негативно позначається на результатах діяльності підприємства. Скажімо, якщо достатнє фінансування витрат на навчання не зроблено заздалегідь, ще на передінвестиційній фазі, та неочікувані витрати на підготовку персоналу на інвестиційній фазі можуть легко поставити проект у критичну фінансову ситуацію. Так, практика минулих років показує, що доступ для більшості підприємств до необмежених державних інвестиційних ресурсів не стимулював високу якість опрацювання проектів на попередніх стадіях. Це призводило до того, що в процесі реалізації проекту часто починалася підготовка персоналу, що у свою чергу, призводило до істотно неефективного використання фінансових ресурсів. Таким чином, інвестиційні, маркетингові і виробничі витрати необхідно оцінити як можна

точніше ще на передінвестиційній стадії.

Схематично алгоритм прийняття рішень у процесі підготовки персоналу в умовах інновацій поданий на рис. 4.

Програма навчання персоналу для забезпечення підприємства в умовах інновацій досвідченими і кваліфікованими працівниками має враховувати обмеження місцевого законодавства і вимоги профспілок, доцільність організації навчання на робочому місці або поза ним з використанням передових методів безперервної освіти. Програми навчання на ринку праці можуть бути представлені структурними підрозділами з внутріфірмового навчання розвитку персоналу, а також установами професійної освіти. Ринок освітніх установ істотно впливає на якість процесу підготовки персоналу. Він також визначає якість підготовки персоналу через його освітній рівень і професійні навички.

Нині система освіти в Україні має серйозні труднощі, пов'язані з істотним недофінансуванням державних навчальних програм. Це змушує ринок освітніх закладів прилаштовуватися до кон'юнктури ринку праці, його потреби. У ринковій економіці навчальні заклади повинні готувати студентів до можливих багаторазових змін спеціалізацій і навіть спеціальностей, учити їх виконувати різні функції, швидко засвоювати нові навички.

Зараз рішення про те, яких фахівців готувати для підприємств, приймаються переважно на місцевому рівні з урахуванням розвитку місцевого ринку праці. Під дією ринку праці зараз поступово змінюються навчальні програми освітніх установ. Традиційні навчальні програми радянського періоду в основному орієнтовані на засвоєння економічного матеріалу. При цьому недостатньо уваги приділялося набуванню навичок щодо використання зазначеного матеріалу в незнайомих обставинах. Зараз багато освітніх установ уже застосовують у своїй діяльності різні програми навчання бізнесу, освіти провідних закордонних університетів, що дозволяє різко підвищити якість підготовки студентів і персоналу для підприємств.

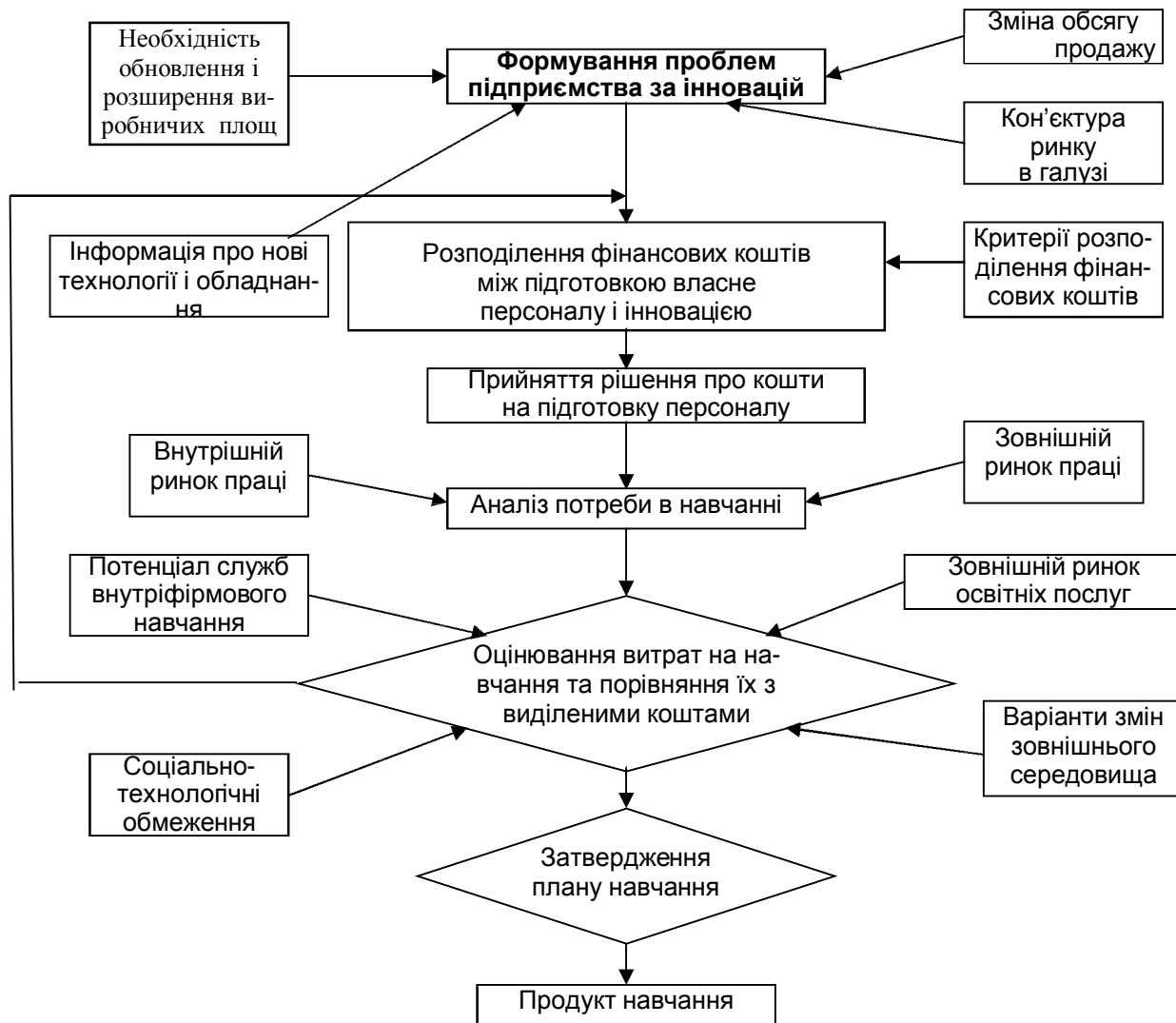


Рис. 4. Алгоритм прийняття рішень у процесі підготовки персоналу підприємства в умовах інновацій

На наш погляд, освітні установи в Україні мають прогнозувати роботу в галузі розробки навчальних матеріалів, здатних прогнозувати на відкритому ринку, впроваджувати передові методики навчання, використовувати навчально-методичний матеріал з урахуванням потреб у підготовці персоналу підприємства в умовах інновації.

Незважаючи на роки важких економічних реформ в Україні до цього часу зберігся високий інтелектуальний потенціал, однак для ринкової економіки потрібно людський капітал з необхідними ринковими навичками і цільовими установками.

У цьому випадку можна розраховувати на ефективне використання переваж-

но людського фактора у виробництві. Необхідно змінити методи підготовки інженерів в Україні. Крім кількісного зниження випуску, змінити якісний підхід у підготовці інженерів, що будуть проектувати і виготовляти устаткування з урахуванням обмежень, обумовлених природоохоронними нормативами, юридичними правами, маркетингом, споживчим попитом, витратами.

Структурна зміна в діяльності навчальних установ на виробництві дасть можливість істотно підвищити якість підготовки персоналу для підприємства за інновацій. Однак така ситуація є скоріше приреченою, чим реальною.

Зараз підприємствам доводиться виділяти засоби на підготовку персоналу.

У цих умовах актуальності набуває проблема розподілу часу, що планується на підготовку персоналу і власне інновації. При цьому навчальний рівень освоєння виробництва (рівень у точці початку реалізації) суттєво залежить від конкретних вкладень у персонал і його первинного рівня кваліфікації.

Вкладення в “людський фактор”, що забезпечують початковий рівень освоєння виробничого потенціалу підприємства, власне кажучи, визначають економічні втрати імітуючого циклу. Кількість їх можна визначити як показники сумарних простоїв і вартості виробленої конкурентоспроможної продукції.

Вкладення капіталу в підготовку персоналу підприємства в умовах інновацій є відповідальною справою для керівництва, що визначає економічну ефективність підприємства. Відмова держави від проектування і здійснення централізованих інвестицій, що були зумовлені не інтересами максимальної прибутковості, а дійсно абстрактними, соціально-економічними і політичними цілями, призвело до зникнення цього невичерпного джерела. Менеджмент підприємства в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів має забезпечувати оптимальний розподіл засобів у підготовці персоналу, з огляду на той факт, що потрібно якийсь час, перш ніж навіть спеціально підготовлений персонал набуде досвіду, що дозволяє максимально використовувати потенціал устаткування за інновацій. Сказане зумовлює актуальність завдань удосконалення управління підготовкою персоналу підприємства в умовах інновацій і необхідність додаткових досліджень та динамічних розробок у даній галузі. При цьому дослідження мають ґрунтуватися на вищезазначених положеннях системного підходу і розгляді даного об’єкта як соціально-економічної системи.

Література

1. Райзенберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 1997. – 496 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: аудит, ЮНИТИ, 1998. – 276 с.
3. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки // Фінанси України. – 2001. – № 6. – С. 42–47.
4. Нарткотт Д. Принятие инвестиционных решений: Пер с англ. под ред. А.Н. Шохина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 248 с.
5. Пазинич В.І. Оцінка фінансової ефективності впровадження інноваційних програм на підприємстві // Фінанси України. – 2002. – № 6. – С. 42–47.
6. Супрун С.Д. Оцінка ефективності інвестиційних проектів підприємств // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 82–87.
7. Хаустов В., Панфілова Т. Інноваційні процеси в Україні: реалії і перспективи розвитку. – Економіст. – 2002. – № 3. – С.54-59.
8. Хентце И., Хайнеке А. Содержание и задачи информационного менеджмента на предприятии // Проблемы и практики управления. – 1995. – №4. – С. 48-53.
9. Шахмарова Е.Д. Фінансова оцінка інноваційних проектів // Фінанси України. – 2002. – № 6 – С. 122–126.
10. Юхимчук С.В., Супрун С.Д. Матрична модель оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств // Фінанси України. – 2003. – № 1. – С. 3–12.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Ростинтер, 1996. – 704 с.

Статья поступила в редакцию 05.05.2004