

– базовими принципами мають бути такі параметри, як якісне складання плану, що ґрунтується на ефективному прогнозуванні; чітке виконання плану; гнучке ефективне коригування плану в оперативному режимі внаслідок виникнення подій, що не були прогнозовані;

– після завершення планового періоду слід проводити аналіз виконання плану та виявляти причини відхилень, а також розробляти рекомендації щодо коригування системи планування;

– закріпити відповідальність виконавців на всіх етапах планування та виконання плану;

– розробити правила, критерії, принципи та пріоритети, які в процесі фінансового планування обговорюються, затверджуються і з часом коригуються.

Фінансове планування, як процес, повинно бути безперервним, а як інструмент – гнучким. Швидке реагування та адаптація до змін макросередовища – запорука досягнення позитивного результату виробничо-господарської діяльності.

### Література

1. Орлов О.О., Рясних Є.Г., Гавловська Н.І. Планування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки. Монографія / О.О. Орлов, Є.Г. Рясних, Н.І. Гавловська. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 155 с.
2. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. Навч. посібник. – К.: Центр навч. л-ри, 2003. – 224 с.
3. Господарський кодекс України. Прийнято Верховною Радою 16.01.2003 р.: офіц. текст: станом на 24.02.2010 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/code=436-15>

УДК 65.012.2(075)

Г. М. ТАРАСЮК

Житомирський державний технологічний університет

## СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ПРИ ПЛАНУВАННІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто деякі проблеми формування трудового потенціалу підприємств, їх професійної підготовки та підвищення рівня кваліфікації, мотивації праці. Визначена суть та значення комплексного підходу до вирішення проблеми, запропоновані пріоритетні напрями його активізації в сучасних умовах господарювання.*

*Some problems of formation of the labour potential, their professional training and skills, motivation are considered. The essence and significance of an integrated approach to solving the problem is defined, the priorities of its revitalization in contemporary economy are suggested.*

Криза, як лакмусовий папір, поставила нові вимоги до якості трудового потенціалу підприємств. Сучасні робочі місця в різних галузях діяльності висувають вимоги не лише до професійних навичок, але й до особистих характеристик працівника. Внаслідок цього межа між трудовим і людським потенціалом стирається. Більше того, як зазначає академік Геєць В.М.: "...з точки зору його економічної віддачі (дійсної чи потенційно можливої, прогнозованої), людський потенціал набуває форми людського капіталу... Людський капітал – це, передусім, благополучний, фізично здоровий та матеріально забезпечений, освічений і професійно висококваліфікований працівник, який має, крім трудових навичок, морально-етичну установку на сумлінну працю і патріотичне ставлення до країни, в якій він мешкає. Це поняття рівною мірою стосується як найманого трударя, так і підприємця. Якщо населення якоїсь країни є соціально згуртованим суспільством таких працівників, то можна стверджувати, що така країна має величезний людський капітал і є конкурентоспроможною" [1, с. 395].

За період ринкових реформ Україна втратила багато позицій в розвитку людського потенціалу, в країні багатократно скоротилися обсяги виробництва, зросло безробіття, в рамках світового поділу праці Україна позиціонувала себе переважно як виробник напівфабрикатів і сировини, труднощі перетворень посприяли знеціненню людського капіталу через відсутність потреб у ньому як наслідок розвалу економіки та неприйняття нею досягнень інформаційно-технологічної революції, так і підризу системи освіти та впливу висококваліфікованих кадрів. Труднощі виникають в тому, що наявний на сьогодні людський потенціал не здатен забезпечити потреби "нової економіки" й підтримання конкурентоспроможності. Навіть невеликі технологічні зрушення в реальному секторі висвітлили проблему нестачі кваліфікованих кадрів на вітчизняних підприємствах [1, с. 396]. Якщо Ф. Тейлор писав, що "усяка інтелектуальна праця повинна бути винесеною із цехів і сконцентрована в бюро організації та планування..." [2, с. 71], то нова модель організації праці передбачає розширення функцій працівника і перехід від "часткового" працівника вузької спеціалізації до працівника "широкого діапазону", універсала, який здатен здійснювати верифікацію, оцінку, творчий синтез інформації, проникати у суть проблеми, здійснювати коригування технологічного процесу, тобто бути не лише суб'єктом виробництва, а його рушійною силою.

Планування, як системний процес управління підприємством, повинне координувати, систематизувати та направляти їх на виконання поставлених цілей і завдань, використовуючи при цьому всі організаційні, мотиваційні, управлінські та інші механізми, не обмежуючи інтелектуальної та творчої складової трудового потенціалу.

Ефективне вирішення поточних і довгострокових завдань можливе, якщо матеріальні та нематеріальні активи кожного суб'єкта господарювання, економіки в цілому знаходяться у взаємній відповідності. Тому слід реально оцінити існуючу ситуацію стану людського капіталу, чітко визначити коло проблем його відновлення на кожному підприємстві, забезпечити планування його розвитку, щоб дати можливість вивести кожен суб'єкт господарювання на якісно новий етап розвитку.

Відомо, що існує природне прагнення підприємця до використання дешевої робочої сили, завдяки чому зменшуються витрати виробництва і, відповідно, збільшується прибуток, повніше задовольняється його прагнення до отримання додаткової вартості. Такий характер взаємовідносин між заробітною платою і прибутком був сформований ще Д. Рікардо і розвинений К. Марксом у вигляді загальної закономірності, проте протистояння цих категорій має місце і сьогодні, але характер їх взаємовідносин у реальній дійсності є більш складним. У випадках, коли враховуються весь комплекс виробничих факторів, коли розвиток виробництва відповідає розвитку НТП, абсолютні величини заробітної плати і прибутків як відносних часток у доданій вартості можуть паралельно зростати при одночасному їх протистоянні. Статистика усіх країн з розвинутою ринковою економікою підтверджує, що заробітна плата і додана вартість, якщо розглядати їх за тривалий період, мають тенденцію до підвищення [1, с. 389]. І це не призводить ні до збіднення підприємців, ні до підризу конкурентоспроможності їхніх фірм. Причина одночасного зростання оплати праці і продуктивності криється у характерній особливості використання людського потенціалу в сучасних умовах, а саме – у перенесенні акценту з використання переважно простої праці на широке застосування складної. Заробітна плата як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина здебільшого характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація спонукає працівників підвищувати ефективність виробництва, а отже, безпосередньо залежить від їх професійного рівня та впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни. Тому держава повинна гарантувати мінімальний рівень заробітної плати, який би відповідав мінімальним потребам людини, враховуючи при цьому досвід розвинутих країн, оскільки саме від її рівня залежить заробітна плата у всіх галузях економіки. З іншої сторони, високі ставки нарахувань на заробітну плату, які не тільки не зменшуються, а з року в рік збільшуються (на сьогодні це більше 38 % на фонд оплати праці) сприяють процесам тінізації економіки, видачі заробітної плати “в конвертах”, бо ці нарахування ще більше збільшують витрати підприємств, які й без того в порівнянні із іноземними товаровиробниками є високими. Це в свою чергу, зменшує надходження до бюджету, відповідних фондів соціального захисту і зменшує соціальні гарантії працюючих тощо.

Поряд з цим в управлінні трудовим потенціалом підприємств актуальною залишається проблема підготовки і підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів, в тому числі керівників і спеціалістів. Необхідність забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, особливо в умовах кризи, перехід на міжнародні стандарти якості та безпеки продукції вимагає удосконалення фахового рівня працюючого персоналу підприємств. В Україні на сучасному етапі сформувалась і діє загальнодержавна система підготовки кваліфікованих робітників. Основною формою такої підготовки є середні (СПТУ) та вищі професійно-технічні училища (ВПТУ). Професійно-технічні училища здійснюють професійно-технічну освіту (підготовку кваліфікованих робітників) молоді для галузей промисловості, але більшість з них зорієнтовані на підготовку робітників для базових підприємств (на основі яких вони створені). Проте, існує необхідність удосконалення цієї системи в сучасних умовах господарювання. Існуючі проблеми в питаннях підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, скорочення фінансування програм розвитку професійно-технічної освіти, відсутність нормативно-правової бази та відповідної інфраструктури потребують об'єднання зусиль бізнес-структур, державних органів, системи освіти та інших суб'єктів господарювання у вирішенні цих нагальних проблем. Доцільним є створення спеціалізованих СПТУ, або ж реформування існуючих, які можуть готувати сучасних кваліфікованих робітників зі складних та інтегрованих професій з перетворенням їх навіть в міжгалузеві навчальні заклади.

“У соціальному аспекті для оптимального використання інтелектуального потенціалу вивільнених працівників, значна кількість яких має спеціалізовану базову освіту в галузі технологій, для удосконалення їх фахової підготовки доцільно застосовувати “компетентісний підхід”, який забезпечуватиме інтеграцію набутого раніше фахового рівня з новими міждисциплінарними знаннями і практичними навиками” [3]. Це може бути здійснено при наявності розвинутої системи додаткової професійної освіти (навчання на виробництві, у спеціалізованих навчальних закладах, консультаційних центрах тощо), яка може забезпечити навчання в дії. Професійну освіту на виробництві розглядають як важливу ланку системи безперервної освіти, яка дає змогу здійснювати навчальний процес безпосередньо на робочих місцях відповідно до потреб підприємства. Ця форма професійної освіти робітників забезпечує оперативність у підготовці працівників за спеціальностями, які не потребують тривалих строків навчання; гнучкість у переорієнтації профілю підготовки працівників відповідно до потреб виробництва, які змінюються під впливом НТП; ефективність закріплення професійних знань і навиків, які одержують у реальних виробничих умовах, на сучасному обладнанні. Саме це буде сприяти збереженню та підвищенню трудового потенціалу підприємств промисловості. На всіх рівнях навчання – підготовки, перепідготовки фахівців, підвищення кваліфікації – необхідно створювати і запроваджувати програми нарощування трудового потенціалу з врахуванням нових підходів до освіти і виробництва продукції. Організація та прове-

дення семінарів повинні забезпечити інформованість працівників підприємств щодо загальних тенденцій у сфері міжнародної торгівлі, нормативно-правової бази, технічних процедур, питань узгодження національного законодавства з міжнародним тощо. Розглядаючи підготовку працівників, необхідно зважати на такий її аспект, як профорієнтація, тобто діяльність, яка має передувати професійному відбору і підготовці фахівців. Профорієнтація і профвідбір в ринкових умовах господарювання стають все більш істотними чинниками зростання ефективності і суспільного, і конкретного виробництва, тому що сприяють раціональному розподілу майбутніх працівників за професіями та робочими місцями, підвищенню продуктивності праці. Кризові явища в економіці не повинні зупинити цей процес, а навпаки стимулювати, перевірити підприємства на готовність до змін, які забезпечать не тільки вихід із кризи, а й в майбутньому – довгостроковий розвиток.

Останнім часом поширеним є такий вид навчання як ступенева освіта при перепідготовці. Цей вид навчання побудований на основі поетапного навчання на короткотермінових курсах висхідними сходинками, з яких кожна наступна є логічним продовженням попередньої і передбачає розширення сфери застосування їхньої праці. Навчання за ступеневою системою є єдиним комплексом органічно поєднаних між собою теоретичних і практичних занять, які мають єдину мету – допомогти робітнику оволодіти професією від початкового до вищого рівня кваліфікації [4, с. 202].

Якісне формування трудового потенціалу промислових підприємств може забезпечити і удосконалення інтегрованих програм післядипломної освіти та організація принципово нових курсів підвищення кваліфікації для працівників, що враховують не лише нові технологічні аспекти і процеси, але й безпеку та якість продукції. "...На відміну від усталеного підходу, коли після курсів підвищення кваліфікації технолог стає ще кращим технологом, механік ще кращим механіком, при новому підході має бути переглянута мета навчання, його першочерговим результатом повинно стати формування принципово нового кута зору на виробничий процес..." [3]. Пріоритетним завданням має стати кооперація керівників і спеціалістів різного фаху, кожен з яких відповідає за свій аспект технологічного та організаційного супроводу виробництва. Здатність розробляти і використовувати прогностичні моделі для контролю якості продукції, володіти відповідними навиками комунікації і навиками роз'яснення проблем у співпраці у єдиній команді при запровадженні систем безпеки і якості продукції на підприємстві є однією з найголовніших умов їх успішного впровадження.

Стає відчутнішою і проблема підвищення рівня кваліфікації керівників. Багато теоретиків і практиків бізнесу передбачають різке зростання труднощів і зниження результативності в системі підготовки менеджерів, оскільки упродовж багатьох років набір дисциплін, які їм читають, і зміст програм мало змінювався [4, с. 203], на підприємствах відсутня система мотивації розумової праці. Корпус майбутніх керівників формується із випускників вищих навчальних закладів. Враховуючи, що молодим спеціалістам не вистачає знань у галузі економіки, виробничого менеджменту, необхідно постійно удосконалювати та розробляти спеціальні програми навчання майбутніх керівників виробництва відповідно до міжнародних стандартів ведення бізнесу та розвитку науки. Дослідження практики роботи українських менеджерів виявило низку принципівих недоліків, а саме: знання менеджерів в технологічній галузі кращі ніж в управлінні; відсутність організаційно-комунікаційних відносин менеджерів з працівниками; великий розрив між розумінням мистецтва сучасного міжнародного менеджменту та вмінням його застосувати в українській дійсності [5, с. 409]. Для реалізації знань та здібностей інноваційних менеджерів на практиці важливо дотримуватись певних умов, зокрема повинні бути створені моделі менеджменту, орієнтовані на інноваційні процеси та підприємницький стиль керівництва. Важливою складовою налагодження інноваційного процесу має бути створення умов для підвищення продуктивності працівника розумової праці, а саме: забезпечення свободи творчості та ініціативи, оцінки та підтримки (стимулювання) прояву, ствердження та розвитку в людях їх творчої індивідуальності; а також забезпечення умов для підвищення інноваційного потенціалу організації в цілому.

В економічно розвинених країнах широко практикується створення бізнес-інкубаторів. В Швеції поширений так званий "внутрішній" інкубатор, який створюється великими підприємствами з метою стимулювання нових ідей і проектів. У Фінляндії основне завдання бізнес-інкубаторів полягає в тому, щоб створити робочі місця (зокрема, дуже поширені в переробній промисловості) та з метою налагодження зв'язків між промисловими підприємствами й навчальними закладами. Щодо інших бізнес-інкубаторів, то необхідно підкреслити важливе значення їх співробітництва з діючими підприємствами: інкубатори сприяють формуванню нових служб та субпідрядних відносин у регіоні й найчастіше створюються саме на базі конкретного промислового сектора. Фінські експерти вважають, що, з погляду результативності, бізнес-інкубатори є ефективним інструментом створення фірм і робочих місць, а також розширення співпраці між підприємствами й навчальними закладами; виконують функції з комерціалізації нових технологій й покращення ділового іміджу того регіону, в якому вони діють. В Італії великі підприємства зацікавлені в розвитку бізнес-інкубаторів, оскільки в гіршому разі вони дають їм можливість звільнитися від зайвої робочої сили завдяки відокремленню нових фірм і переходу в них частини співробітників. А в кращому разі – отримують доступ до нових технологій, що розробляються безпосередньо в бізнес-інкубаторі. В Німеччині є значний досвід реструктуризації комбінатів і великих підприємств. Щоб не втратити кадровий потенціал, створюються нові малі підприємства, на яких працевлаштовуються близько половини фахівців. В рамках бізнес-інкубування може ефективно розвиватися також партнерство між великими і малими підприємствами [6]. Значна частина великих підприємств та виробничих об'єднань незалежно від

форми власності зазнають труднощів, пов'язаних з неефективністю виробництва й реалізації виробленої продукції. Практично завжди причиною такого стану виступають застарілі технології, відсутність платоспроможного попиту на вироблену продукцію, неефективність використання виробничих потужностей, надмірність і неефективне використання трудового потенціалу та відсутність у більшості працівників навичок роботи в умовах ринкової економіки. Для підвищення рівня ефективності великих і середніх промислових підприємств, як правило, необхідна ефективна реструктуризація, що передбачає визначення нових видів продукції й технологій виробництва, докорінну зміну структури управління, перепідготовку кадрів, створення більш ефективних комерційних структур. Це ж супроводжується вивільненням значної чисельності працівників підприємства. В свою чергу, малі підприємства не зазнають труднощів, які переживають великі підприємства. В них проблеми дещо іншого складу: проблеми відсутності приміщень, устаткування й виробничої бази, обігових коштів, консалтингової, інформаційної та інфраструктурної підтримки. Для цього необхідно створювати кластери на базі великих підприємств та бізнес-інкубатори (виробничо-технологічні центри), в яких будуть інкубуватися малі підприємства. Завдяки цьому вирішуються такі важливі завдання: розвиваються нові технології для великих підприємств; виконуються субпідрядні роботи; надаються маркетингові й консалтингові послуги; надаються сервісні послуги; створюються нові виробництва та нові робочі місця. Промисловий бізнес-інкубатор забезпечує доступ до фінансової підтримки з боку великих підприємств і відразу дає можливість залучення партнерів завдяки широкій мережі контактів великих підприємств і, звісно, гарантує додаткове фінансування.

З виходом України на глобальний ринок національному виробникові доводиться відкрито конкурувати з високоефективними світовими транснаціональними корпораціями, які мають гнучку інноваційну структуру й високу здатність до реакції на зміни ринкового середовища. Тому в таких умовах необхідно активізувати цей напрям політики і розвивати європейські методи та форми господарської інтеграції малого і великого бізнесу та підвищення конкурентоспроможності національного виробництва. Актуальним для України буде поширення передового досвіду створення у ВНЗ студентських бізнес-інкубаторів, які повинні допомогти комерціалізації та просуванню наукових проектів і розробок підрозділів ВНЗ, співпраці підприємств і вищих навчальних закладів у сфері підготовки кадрів необхідного рівня кваліфікації, а також підготовці випускників до самостійного ведення бізнесу та організації малих підприємств.

Комплексний підхід до підготовки кадрів, особливо в умовах переходу на міжнародні стандарти в умовах СОТ, не є тільки освітянською проблемою. Це проблема глобального та загальнонаціонального характеру, яка не повинна бути байдужою, як державі, освітянам так і бізнес-структурам. Роль держави полягає у створенні відповідного законодавчого забезпечення з метою стимулювання вищеназваних суб'єктів до якнайшвидшого виходу із кризи та виведення вітчизняних підприємств на світовий рівень конкурентоспроможності. Важливим необхідним заходом зі сторони держави повинні стати ініціативні кроки з боку відповідних міністерств у напрямі формування замовлення на підготовку фахівців з менеджменту безпеки і якості продукції, стимулювання перегляду та удосконалення освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників ВНЗ щодо володіння ними міждисциплінарними знаннями і вміннями у цій сфері.

Значна роль у формуванні трудового потенціалу, за досвідом європейських країн, повинна належати і бізнесу. Підтримка відповідного професійного рівня трудового потенціалу шляхом впровадження та підтримки, фінансування програм навчання та перепідготовки кадрів; фінансова підтримка наукових досліджень, участь у формуванні стандартів освіти, залучення науково-педагогічних працівників ВНЗ до корпоративного навчання кадрів – саме ті кроки, які повинен робити кожен власник підприємства, який усвідомлює і постійно пам'ятає, що трудовий потенціал – це основний ресурс та постійно зростаючі можливості підприємства. Лише при поєднанні зусиль держави, освіти та бізнесу можливо забезпечити ефективне формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання та подальший його розвиток.

### Література

1. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. В 3 т. / За ред. В.М. Геєця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. – Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки. – К.: Фенікс, 2007. – 556 с.
2. Эксплуатация трудящихся капиталистических стран в условиях НТР: (изменение форм и методов). – М.: Мысль, 1984. – С. 71.
3. Дудко С.Д. Нові підходи до формування кадрового потенціалу харчової і переробної промисловості / С.Д. Дудко / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nuft.edu.ua/>
4. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства / Л.А. Янковська // Актуальні проблеми економіки, 2006. – № 3. – С. 202–203.
5. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. В 3 т. / [за ред. Геєця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка]. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – К.: Фенікс, 2007. – 564 с.
6. Мировой опыт развития процессов бизнес-инкубирования / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nibi.nnov.ru>.