

## ЦІЛЬОВІ ОСВІТНІ ПРОГРАМИ В ПІДВИЩЕННІ ПОТЕНЦІАЛУ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Розкрито зміст цільових освітніх програм в контексті реалізації стратегії диверсифікованого зростання підприємства. Показано можливості підвищення їх ефективності через мережеву взаємодію освітніх організацій*

*The substance of purpose-oriented educational programs is outlined in realization context of diversified growth strategy of enterprise. The facilities productivity increase is shown with help of educational organizations network co-operation.*

*Ключові слова: цільові освітні програми, менеджмент знань, стратегія диверсифікованого зростання*

**Вступ.** Сучасні темпи світового економічного розвитку обумовлюють високу динаміку ринкових процесів, що вимагає посиленої уваги вищого управлінського персоналу до вибору стратегічних альтернатив, які б забезпечили економічне зростання підприємства. Трансформаційні процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці, примушують підприємства розвивати свої адаптаційні можливості, відновлюючи тим самим баланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем, які повинні знаходитись у динамічній рівновазі. Це відображається у стратегії, зміст та завдання якої повинні відповідати умовам зовнішнього середовища і можливостям підприємства.

Стрімкість науково-технічного прогресу невинно впливає передусім на запити і вимоги споживачів. Це потребує від виробників продукції оновлення і вдосконалення її асортименту, диверсифікації виробництва, переходу на нові виробничі технології, які б задовольняли новий, більш вимогливий попит, створювали для споживачів більшу цінність. Лише за цих умов підприємства можуть реалізувати стратегію зростання.

Умови роботи на конкурентних ринках вимагають систематичного оновлення знань і вмій управлінського персоналу, розширення чи поглиблення професійних компетенцій всіх працівників. Це сприяло б прискоренню трансферу інновацій, створених у спеціалізованих науково-дослідницьких організаціях, в тому числі університетах. Очевидно, що ці зміни повинні відбиватися і в стратегії розвитку персоналу, формування і реалізація якої мають відштовхуватися від потреб підприємства у нових знаннях. Водночас успішна реалізація програм розвитку персоналу значною мірою залежить від ступеня використання у навчальних процесах ефективних методико-дидактичних напрацювань, що підвищують швидкість і глибину засвоєння нових знань. Це особливо важливо для реалізації концепції «Навчання протягом усього життя».

**Постановка завдання.** Проблемам використання ресурсу освітнього менеджменту для посилення інноваційної складової інноваційного розвитку присвячені роботи О. Амоші, Д. Дворецького, А. Землянкіна, Г. Моїсєєва, В. Пономаренка, М. Пучкова, В. Тарова та багатьох інших [1-3]. Проте недостатньо дослідженими є питання побудови освітніх процесів для реалізації конкурентних стратегій підприємства, зокрема, стратегії диверсифікованого зростання. Це й визначило мету даного дослідження – розкрити зміст цільових освітніх програм та показати можливості підвищення їх ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Підтримка конкурентних переваг підприємства протягом тривалого часу потребує своєчасного коригування як базової, так і конкурентних стратегій за основними видами діяльності. У господарській практиці може бути запропоновано багато стратегічних альтернатив розвитку та зростання фірми. Однією з таких альтернатив може стати розширення напрямів діяльності підприємств: розвиток нових виробництв і засвоєння нових ринків, тобто диверсифікація.

Загальні стратегії за своїм характером можуть бути активними чи пасивними. Активна (наступальна, експансивна) характеризується постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком нових конкурентних переваг, а пасивна (реактивна) — концентрацією на певному ринку чи його сегменті, захистом своєї частки ринку. Реалізація пасивної стратегії відбувається в двох формах: рецептивній та адитивній. Для рецептивної характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адитивна, навпаки, зорієнтована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів [4, с. 225].

Стратегія зростання передбачає розширення підприємства різними способами, тому виділяють певні різновиди цієї стратегії: відносно базового ринку — інтенсивне або концентроване зростання; відносно виробничого ланцюга — інтегроване зростання; шляхом розширення набору видів діяльності — диверсифіковане зростання (рис. 1).

Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку й можливості підприємства оновлювати виробництво. Диверсифіковане зростання обирають за неможливості розвитку на певному ринку з освоєним товаром, коли виникає необхідність проникнення у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту — аж до перетворення підприємств у багатоцільові комплекси.

Диверсифікація може здійснюватися за рахунок таких джерел [5, с. 109]:

– через створення внутрішніх умов для розвитку компетенцій, накопичення ресурсів, формування досвіду та навичок, достатньою мірою необхідних для того, щоб відбулися якісні зміни в бізнес-портфелі підприємства;

– через зовнішній організаційний розвиток, тобто за рахунок придбання нових технологій, підприємств чи окремих його підрозділів, або шляхом об'єднання з іншими підприємствами, вертикально чи горизонтально розташованими, функціонуючими в споріднених чи неспоріднених галузях.



Рис. 1. Класифікація стратегій зростання підприємства [4]

Отже, диверсифікація потребує здійснення значних, іноді радикальних перетворень виробничої системи, що неможливе без нових знань. Знання нині перетворюються на вирішальну виробничу силу, здатну забезпечувати підприємству конкурентні переваги. Чим більше працівників задіяно у процесі виявлення інформації і прийняття рішень, тим більшою є здатність організації до адекватних зовнішнім викликам змін. Звідси основний висновок сучасної парадигми управління – необхідно розвивати компетенції персоналу і всебічно їх використовувати.

Такий висновок знайшов втілення у сучасному баченні того, як повинна розвиватися будь-яка організація – на основі менеджменту знань. Уявлення науковців, що досліджують цю проблему, єдині в тому, що ефективний менеджмент знань повинен будуватися на принципах холізму, органічно вплітаючись у систему загального менеджменту підприємства та гнучкості, оперативно відгукуючись на появу нових знань[6-7].

Розвиток персоналу передбачає комплекс заходів стратегічного характеру, який дозволяє перетворити працівників компанії, її людські ресурси в провідні активи – людський капітал, який складно або взагалі неможливо скопіювати конкурентам. Очікуване перетворення можливе лише у тому випадку, коли працівники отримують необхідні компетенції. Компетенція є основною професійною характеристикою працівника, яка визначає його результативні та ефективні дії в ситуаціях, що стосуються його професійної діяльності [8]. Опис компетенції дає чітке розуміння необхідних стандартів виконання завдань, яких мають дотримуватися працівники підприємства у своїй діяльності згідно з поставленими цілями. Останні, в свою чергу, залежать від типу конкурентної стратегії підприємства і змінюються разом із нею. Можна стверджувати, що рівень професійної компетентності працівника безпосередньо залежить не лише від набутих у процесі спеціалізованого навчання знань та навичок, а й від його мотиваційних переваг, психофізіологічних особливостей, які впливають на бажання та здатність самовдосконалювати свою професійну майстерність. Їх розвиток має відбуватися безперервно. І нові компетенції працівники можуть набувати як через систему самоосвіти, так і через участь у програмах підвищення кваліфікації, які можуть бути різними (табл. 1).

Так, реалізація стратегії диверсифікованого зростання потребує як технологічної, так і науково-дослідної перепідготовки персоналу. Водночас можуть бути внесені зміни і у методику викладання нових знань, і у способи стимулювання персоналу для набуття нових знань.

Очевидно, що успішна реалізація стратегії диверсифікованого зростання потребує насамперед чіткого обґрунтування переліку нових компетенцій, яких бракує працівникам для кваліфікованого виконання нової роботи. Вони мають скласти основу програми розвитку персоналу. Виходячи із того, що призначенням таких програм є підвищення здатності працівників до виконання робіт, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства, доцільно такі навчальні (освітні) програми назвати цільовими.

Цільові освітні програми – це програми навчання, розроблені під конкретні завдання організації, яка потребує нового комплексу знань для якісного стрибка у своєму розвитку. Вони формуються на основі

виділення сукупності компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних планів, що складають основу конкурентної стратегії підприємства.

Таблиця 1

**Цілі і способи реалізації програм професійного розвитку персоналу**

Види програм	Цілі програми	Спосіб реалізації
Навчально-методична	Зміна технології професійного навчання	Рейтинг, моніторинг знань
Технологічна	Планування професійно – кваліфікаційного просування персоналу, підготовка працівників до роботи з новими технологіями	Підготовка до підвищення кваліфікації працівників службами управління персоналом, залучення викладачів та інструкторів у відповідній сфері діяльності
Науково-дослідна	Розвиток науково-дослідних робіт на підприємстві з метою створення й реалізації нових продуктів	Укладання договорів з науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організацій
Мотиваційна	Підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку	Матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу

Першим кроком у формуванні й реалізації цільових освітніх програм має бути атестація працівників, у ході якої необхідно не лише виявити рівень існуючої кваліфікації, а й дослідити здатність працівників відповідних функціональних підрозділів до опанування нових знань.

Реалізація цільових освітніх програм лише тоді буде ефективною та забезпечить досягнення поставлених цілей, коли їх створенням займатимуться фахівці у сфері освітнього менеджменту, здатні методично вірно спроектувати освітній процес і розробити рекомендації для залучення до його проведення тих провідників нових знань, які можуть найбільш кваліфіковано вести заняття зі слухачами з урахуванням принципів андрагогіки, дидактики та акмеології.

Цільові програми навчання мають бути диференційованими для кожного рівня управління (кожної посади, функціональної групи) і забезпечувати набуття працівниками тих ключових компетенцій, які необхідні для формування підприємством конкурентних переваг у новій сфері діяльності. Склад бажаних компетенцій та рівень оволодіння ними (індикаторів поведінки) визначається експертним шляхом з урахуванням змін у конкурентній стратегії.

Особливо велике значення має реалізація цільових освітніх програм для машинобудівного підприємства, що реалізує стратегію диверсифікації. Формування такої стратегії, безумовно, має опиратися на інновації процесного чи продуктового характеру. І не лише їх створення власними силами потребує нових, більш ґрунтовних знань у відповідній сфері діяльності підприємства. Навіть залучення інновацій через придбання ліцензій ускладнюється недостатнім рівнем професійних компетенцій працівників, які будуть обслуговувати нові технології. Вихід може бути лише один – підвищення кваліфікації таких працівників для отримання нових знань, опанування якими забезпечує формування у них необхідних компетенцій.

У галузі машинобудування найбільш цінними є знання, які дають змогу створити принципово нові технічні рішення, втілені у обладнання чи пристрої, що суттєво підвищуватимуть функціонально-експлуатаційні характеристики виробничих систем, які їх використовуватимуть. Основу таких знань закладають у вищих навчальних закладах. Однак висока мінливість сучасних умов ведення підприємницької діяльності вимагає постійного оновлення багажу знань, що робить надзвичайно актуальною концепцію неперервної освіти.

Однак її привабливість для потенційних споживачів освітнього продукту буде лише за умов високої ефективності навчальних процесів. Проте традиційні технології трансферу знань, що використовуються у вітчизняних вищих навчальних закладах (особливо тих, що створені на комерційних засадах), здебільшого недостатньо ефективні для того, щоб сформувані у слухачів навички креативного, інноваційного мислення, дати їм знання практичного характеру, які б підвищували їх конкурентоздатність на ринку праці. Для цього мають бути використані новітні засоби навчання, серед яких важливе місце посідають ті, що активно застосовують можливості інформаційних технологій [9]. На жаль, на сьогодні вони застосовуються в основній масі вищих навчальних закладів недостатньо повно. У кращому випадку – це використання симуляційних вправ, які є складовою ділових ігор. Але зазвичай це проста візуалізація основних положень матеріалу, що викладається лектором (у вигляді презентацій) та надання студентам безкоштовного доступу до всесвітньої мережі для пошуку необхідної для написання курсових чи дипломних робіт інформації (що за відсутності контролю на плагіат перетворюється з творчого процесу на просте копіювання уже зробленого іншими).

Не дає належного результату і використання інформаційного середовища для організації самостійної роботи студентів і контролю за рівнем засвоєння знань. За відсутності візуального контакту ментальність вітчизняного студентства штовхає багатьох на так звану «групову роботу», коли тестові завдання виконуються колективно і це не дає змоги об'єктивно оцінити рівень знань кожного студента. Цей недолік особливо проявляється за дистанційної форми навчання.

Значно ширші можливості надають Інтернет-технології, що ґрунтуються на візуальному контакті

студента і викладача. Причому не лише на етапі контролювання рівня знань (екзамен чи тестування), а й на етапі навчання, коли до викладання матеріалу залучаються провідні фахівці з інших вузів, які володіють ефективними дидактичними компетенціями, вміють структурувати і цікаво викладати матеріал, викликаючи тим самим інтерес до його вивчення. Такий обмін методиками викладання стає можливим у рамках мережевої взаємодії вузів-партнерів, які беруть участь у спільному проекті з розроблення цільових освітніх програм.

Програма перепідготовки повинна проектуватися на основі компетентнісного підходу, відштовхуючись від кінцевих цілей навчання. У багатьох випадках реалізація таких програм є занадто дорогою через необхідність залучення необхідних фахівців із інших регіонів чи навіть країн. Звідси – компроміси, заміна провідних фахівців тими, що погоджуються на прийнятні для підприємства форми оплати. Досягти більшої ефективності навчання можна через використання сучасного комп'ютерного оснащення, яке надає можливість працювати в режимі відео конференції. Це забезпечує залучення до програм навчання дистанційно тих фахівців, які відповідають вимогам до їх професійних компетенцій і можуть сформувати засобами навчання необхідний рівень компетенцій слухачів для реалізації інноваційних проектів підприємства.

**Висновки.** Реалізації стратегії диверсифікованого зростання підприємства потребує нових компетенцій персоналу, які мають формуватись у слухачів через участь у цільових освітніх програмах. Такі програми мають проектуватися на основі компетентнісного підходу, відштовхуючись від кінцевих цілей навчання. Ефективність таких програм збільшується у разі використання новітніх освітніх технологій, що дають змогу проводити навчання в режимі відео конференцій, залучаючи до їх проведення провідних фахівців у відповідній сфері діяльності через мережеву взаємодію університетів-партнерів. Формування методичних засад проектування цільового освітнього процесу і має стати предметом наступних досліджень.

### Література

1. Амоша О.І. Проблеми інтеграції науки і освіти в контексті сучасного інноваційного розвитку / О.І. Амоша, А.І. Землянкін, Г.В. Моїсєєв // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 27-52.
2. Пономаренко В.С. Економіка знань та інноваційна підготовка кадрів / В.С. Пономаренко // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Х. : «ІНЖЕК», 2006. – С. 53-70.
3. Пучков Н.П. Научно-методические аспекты обеспечения качества и инновационной деятельности технического вуза машиностроительного профиля: Монографія / Н.П. Пучков, СИ. Дворецкий, В.П. Таров. – М. : Машиностроение -1, 2004. – 184 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
6. Разумов О.С. Системные знания: концепция, методология, практика / О.С. Разумов, В.А. Благодатных. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
7. Лисенко М.О. Особливості моделювання системи управління знаннями сучасних підприємств / М.О. Лисенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, т. 2. – С. 136-139.
8. Холлифорд С., Уиддет С. Руководство по компетенциям /С. Холлифорд, С. Уиддет; пер. с англ. – 3-е изд-во. – М. : Изд. НИРРО, 2008. – 228 с.
9. Статєва В.А. Опыт и проблемы использования современных компьютерных технологий в обучении РКИ студентов-экономистов / В.А. Статєва, И.С. Иванова // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2007. – С. 1152-1156.

Надійшла 09.10.2010