

капитала // Высшее образование в России. – 2005. – №7. – С.34-39.

3. Давыдова Л.О. О показателях качества образования // Высшее образование в России. – 2004. – №11. – С.92-95.

4. Кузьмина Г. Нужны администраторы образования // Высшее образование в России. – 2004. – № 5. – С.11-14.

5. Мильнер Б. З. Управление знаниями. – М.: ИНФРА, 2003. – 178 с.

6. Соболева И., Маслова И., Белозерова. Реализация трудового потенциала // Человек и труд. – 2006. – № 9. – С.17-19.

7. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер.с англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А.Ю.Согомонов. – М.: Политиздат, 1992. – 543 с.

8. Статистичний щорічник України за 2006 рік / За ред. О.Г.Осауленка. – К.: ТОВ «Вид-во «Консультант», 2007. – 551 с.

9. Похолков Ю., Чучалин А., Могильницкий С. Обеспечение и оценка качества высшего образования // Высшее образование в России. – 2004. – № 2. – С.12-27.

10. Харківська область у 2006 році: Статистичний щорічник / За ред. М.Л.Чмихала. – Харків: ТОВ „Золоті сторінки”, 2007. – 561 с.

*Получено 06.05.2008*

УДК 337.06

В.С.ШЕВЧЕНКО

*Харківська національна академія міського господарства*

### **ПІДГОТОВКА, ПЕРЕПІДГОТОВКА Й ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ СФЕРИ ІННОВАЦІЙНОГО Й НОВАТОРСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Аналізуються існуючі методології й інструментарій підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері інноваційного підприємництва й можливість використання цих методів для управління персоналом на інноваційних підприємствах регіону.

Процеси інтеграції й глобалізації, що відбуваються в цей час в Україні дозволяють говорити не тільки про їхню інноваційну спрямованість, але й трансформації факторів, що обумовлюють дієвість цих процесів. Людські й інтелектуальні ресурси є одним із ключових факторів, вплив яких важко переоцінити. Це зумовлює підвищення уваги до управління людьми й визначає формування нових пріоритетів.

Працівники третього тисячоріччя – це найбільш кваліфікований персонал.

В інформаційному суспільстві головним фактором благополуччя будь-якого бізнесу стають знання. Їхнє широке використання на основі інформаційно-комунікаційних технологій виступає однією з передумов конкурентоздатності. Ядром конкурентних переваг служить система ключових областей компетентності, що дана організація зуміла створити. Це деяка система знань, навичок фахівців і технологій, що перебувають у розпорядженні організації [1].

Впровадження нових технологій жадає від вищого керівництва роботи над стратегією технологічного розвитку регіону, компанії, фірми. Технологічні інновації в сучасному виробництві носять безперервний характер, що веде до заміни нормативного підходу до розробки стратегії процедурним. При цьому стираються границі між постановкою цілей і практичною реалізацією стратегії їхнього досягнення, причому все більшу увагу доводиться приділяти саме проблемам реалізації. Особиста участь представників вищого керівництва в реалізації стратегії технологічного розвитку компанії припускає злиття адміністративних, політичних і підприємницьких функцій менеджерів, посилення ролі лідерів інноваційних груп.

Зазначені тенденції визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів. Основними "замовниками" для підсистеми "освіта" повинні стати елементи системи: "Освіта - Наука - Підприємство - Політичне управління технологічною діяльністю"[2].

Так, фахівці-виробничники новаторської орієнтації визначили найбільш важливі якості випускників. На їхню думку, магістр повинен уміти:

- організувати свій саморозвиток;
- організувати роботу колективу;
- формувати умови для використання своїх інтуїтивних здібностей;
- мати достатній обсяг навичок роботи з проектами;
- інтегрувати спеціальні й загальні функції, підходи в процесі прийняття рішень;
- самостійно проводити семінари, тренінги;
- складати структуру концепції розвитку будь-якого об'єкта як мега-проекта.

Створення магістратури новаторської діяльності, що враховує завдання поставлені замовником, дозволить, до деякої міри, задовольнити попит на таких випускників. Основна відмінність магістратури новаторської спрямованості від інших освітніх систем полягає в тому, що в її рамках заохочується не тільки використання нових методів викладання, але й створення нових знань, наукових течій, розвиток філолофсько-прикладних наук. Процес освіти в магістратурі новаторської спрямованості базується на використанні наступних методів активного навчання: дискусійні групи; конкурентні групи; групи з виконанням ролей і імітацією; групи вирішення проблем підприємств і регіонів; семінари; ситуаційні справи (case study); мозковий штурм; комп'ютеризовані навчальні курси та ін. [3]. Особливо варто виділити такий

метод навчання (отже, і вимогу до магістрантів) як організація магістрантами семінарів по напрямку своїх наукових досліджень.

Крім освіти, повинні бути створені умови для придбання нових знань за допомогою активної взаємодії із зовнішнім, насамперед регіональним середовищем, з партнерами й конкурентами.

Під впливом конкурентної боротьби, що посилюється, ускладнених зв'язків підприємств і зростаючих обсягів інформації підвищуються вимоги до керуючих.

Для вищої ланки управління на перше місце висувається вміння постійно переоцінювати цілі підприємства для пристосування до безперервних змін, домагатися досягнення цих цілей і витягати із цього вигоди.

Якщо вище керівництво визначає загальну політику й стратегію підприємства, то на середній ланці лежить основна частина відповідальності за їхню практичну реалізацію. Виконання цих завдань в умовах сучасного виробництва потребує від керівництва здатності аналітично мислити, проявляти гнучкість, здатність швидко сприймати й реалізовувати нові ідеї й застосовувати новітні методи для її рішення.

Все це приводить до істотних змін у методах висування на керівні посади фахівців і робить необхідною підготовку цієї категорії персоналу.

США – перша країна, що почала навчання керуючих у системі вищої освіти.

Основна маса керуючих нижчої й середньої ланки проходить перепідготовку на внутріфірмових курсах підвищення кваліфікації, які дозволяють урахувати специфіку роботи підприємства й конкретні вимоги даної групи, що навчаються.

Перепідготовка керівництва фірм організується на зовнішніх курсах, частіше при школах бізнесу. Ці курси дають можливість спілкуватися з керівниками інших компаній, обмінюватися досвідом, налагоджувати потрібні контакти.

Організація перепідготовки керуючих вимагає великих витрат. Далеко не всі компанії можуть дозволити собі витратити значні кошти на підвищення кваліфікації керуючих. Ведучими є найкрупніші корпорації.

Основні напрямки перепідготовки, фінансування й організація розробляються керівництвом компанії. У великих компаніях для цього створюються відділи перепідготовки, начальники яких підпорядковуються віце-президентові й президентові. Відділи перепідготовки разом з відділом кадрів і керівництвом компанії оцінюють потреби в підви-

щенні кваліфікації, організують відбір керуючих та інших фахівців для участі в курсах підвищення кваліфікації, розробляють навчальні програми й вибирають методи навчання.

Планування перепідготовки керуючих включає оцінку потреби в працівниках у цілому по організації.

При визначенні потреб організації в керуючих користуються складанням структури керування, яку потрібно створити. Поряд з аналізом цієї структури проводиться «інвентаризація» персоналу й оцінюється їхня діяльність. На кожного керуючого заводиться спеціальна карта, де фіксуються вік, стан здоров'я, рівень освіти, досвід, оцінка роботи проходження курсів або будь-яких інших видів перепідготовки.

Після зіставлення «ідеальної структури організації» виробляються плани нових працівників, підготовки й просування старих.

Для координування дій і розробки основних напрямків в області перепідготовки створюються комітети, куди входять представники керівництва компанії, начальники відділів кадрів, перепідготовки й планування.

Індивідуальні плани перепідготовки керуючих складаються їхніми безпосередніми керівниками, а потім переглядаються й коректуються вищестоящим керівництвом.

Ряд організаційних заходів спрямований на те, щоб підвищити коефіцієнт застосування знань, отриманих на курсах підвищення кваліфікації. Щоб підвищити коефіцієнт віддачі знань, організують спільні заняття керуючих різних рівнів. Спільні заняття поліпшують двосторонні зв'язки керуючих з підлеглими.

Основними формами підвищення кваліфікації керуючих у компаніях є стаціонарні курси з відривом від роботи, вечірні курси й заняття з викладачами в робочий час.

1.Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2002. – 185 с.

2.Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент. – К.: МАУП, 2005. – 145 с.

3.Савченко В.А. Управление развитием персонала. – К.: КНЕУ, 2002. – 112 с.

*Отримано 20.05.2008*

УДК 316.334 (477)

О.М.ВІНОГРАДСЬКА

*Харківська національна академія міського господарства*

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ**

Досліджується проблема оцінки ефективності соціальної сфери й пропонуються