

5. Великий тлумачний словник української мови : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eslovyk.com/%D0%BE%D1>.
6. Словник української мови : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/ocinjuvaty>.
7. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства / О.А. Харун // Глобальні та національні проблеми економіки. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – №12. – С. 354-358.
8. Дуда С.Т. Трудовий потенціал підприємства: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання / С.Т. Дуда, С.В. Попівняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип.23.3 – С. 370-375.
9. Гриньова В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібн. / В.М. Гриньова, Г.Ю. Шульга. – К. : Знання, 2010. – 310 с.

#### References

1. Halaz, L. “Approaches to assessing the labor potential of the enterprise.” *Natsionalnyi universytet “Lvivska politekhnika”*, no. 683, 2010, pp. 178-183.
2. Rovenska, V. “Assessment of the formation and use of labor potential of an industrial enterprise.” *Economics and management organization*, no. 3 (19), 2014, pp. 215–220.
3. Serikova, O. “Qualitative assessment of labor potential of the enterprise.” *Economics: realities of time*, no. 4(20), 2015, pp. 106-111.
4. Novikova, M., and D. Novikov. “Methodical approach to measuring and assessing the labor potential of the region.” *Development Economics*, no. 3(59), 2011, pp. 13-20.
5. *Great interpretative dictionary of the Ukrainian language*, [eslovyk.com/%D0%BE%D1](http://eslovyk.com/%D0%BE%D1). Accessed 10 Feb. 2018
6. *Dictionary of the Ukrainian language*, [sum.in.ua/s/ocinjuvaty](http://sum.in.ua/s/ocinjuvaty). Accessed 10 Feb. 2018
7. Kharun, O. “An analysis of modern methodological approaches to the assessment of the labor potential of the enterprise.” *Global and national problems of the economy*, no.12, 2016, pp. 354-358.
8. Duda, S., and S. Popivniak. “Labor potential of the enterprise: evaluation and means of increasing the efficiency of use.” *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, issue 23.3, 2013, pp.370-375.
9. Hrynova, V., and H. Shulha. *Labor economics and socio-labor relations*, Znannia, 2010.

#### Рецензенти:

**Захарчин Г.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»;

**Жигайло Н.І.** – доктор психологічних наук, професор кафедри менеджменту економічного факультету Львівського національного університету ім. Івана Франка.

УДК 331.44

ББК 65.24

Кара Н.І., Пшик-Ковальська О.О.

### ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Національний університет “Львівська політехніка”,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,  
вул. С. Бандери, 12, м. Львів,  
79013, Україна,  
тел: (+38)050-736-05-70, (+38)050-516-78-42  
e-mail: Nataliia.I.Kara@lpnu.ua,  
orysia.o.pshyk-kovalska@lpnu.ua

**Анотація.** Стаття спрямована на дослідження теоретичних і практичних аспектів професійного розвитку персоналу підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. У статті розглядаються етапи та основні завдання процесу розвитку персоналу організації, а також процес планування розвитку кар’єри працівника. Також розглянуто методи розвитку

персоналу та виділено основні пріоритети, фактори та особливості управління професійним розвитком персоналу міжнародних компаній. Запропоновано запровадити програму корпоративного навчання працівників, зокрема використання інтранет-порталу, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок системного розвитку знань і компетенцій працівників.

**Ключові слова:** професійний розвиток персоналу, кар'єра, компетенції, корпоративне навчання, професійні знання, вміння, навички, міжнародна економічна діяльність.

*Kara N.I., Phsyk-Kovalska O.O.*

## **PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES**

Lviv Polytechnic National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and International  
Entrepreneurship,  
S. Bandera str., 12, Lviv,  
79013, Ukraine,  
tel.: (+38)050-736-05-70, (+38)050-516-78-42  
e-mail: Nataliia.I.Kara@lpnu.ua,  
orysia.o.pshyk-kovalska@lpnu.ua

**Abstract.** The article is aimed at the study of theoretical and practical aspects of professional development of the personnel of the enterprise in the conditions of international economic activity. The article deals with the stages and main tasks of the personnel development process of the organization, as well as the process of planning the career development of the employee. Also, the methods of personnel development are considered and the main priorities, factors and peculiarities of management of personnel professional development of international companies are highlighted. It is proposed to introduce a program of corporate training of employees, in particular the use of intranet portal, which will increase the efficiency of the enterprise through the systematic development of knowledge and competences of employees.

**Key words:** professional development of personnel, career, competencies, corporate training, professional knowledge, skills, international economic activity.

**Вступ.** На сучасному етапі розвиток персоналу визначає ефективне функціонування будь-якого підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку є можливим за умови невинного росту як теоретичних, так і практичних навичок персоналу підприємства. Здатність швидко та кваліфіковано реагувати на зміни, які відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства свідчить про достатній рівень професійного росту персоналу підприємства. Розвиток персоналу є багатограним та складним поняттям, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних знань.

Важливим питанням становлення професійного розвитку особистості є визначення потреби в підготовці персоналу, тобто встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління підприємством: організації в цілому, структурного підрозділу та окремого працівника [1; 3; 9; 11].

**Постановка завдання.** Ефективне формування системи розвитку персоналу можливо у тому випадку, коли її елементи структурно визначені, підпорядковані один одному та цілям системи, визначені принципи, методи, закони й закономірності їх формування, обґрунтована необхідність її створення, визначені вихідна мета та результат функціонування такої системи, що можливо за умови побудови організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. З урахуванням складності питання, що розглядається, доцільно простежити основні наукові погляди щодо концентрації уваги на певних аспектах створення механізму, окреслення контурів його дії, правил та способів побудови.

У результаті аналізу сучасних підходів вітчизняних науковців до бачення дії механізму, у тому числі організаційно-економічного, було сформовано власне бачення щодо розв'язання цього питання, що базується на положеннях методології управління, розвитку та загальнонаукових методах побудови механізму розвитку персоналу, як діалектичної системи формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, які дозволяють перетворити в процесі трудової інтелектуальної та розумової діяльності елементи системи розвитку персоналу на необхідний її стан із врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, спрямованих на досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу.

**Результати.** Одним із необхідних чинників ефективного функціонування підприємства є рівень розвитку персоналу, який у свою чергу залежить від професійного та кар'єрного росту. Професійний розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно – кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1. [6; 8].

В контексті даного визначення варто також розглянути поняття “компетентність”. Зокрема, опубліковані у 1982 р. у США результати наукових досліджень В. Макелвіла доводили, що основою будь-якої організації є існуючий набір компетенцій всіх працівників компанії [2; 3].

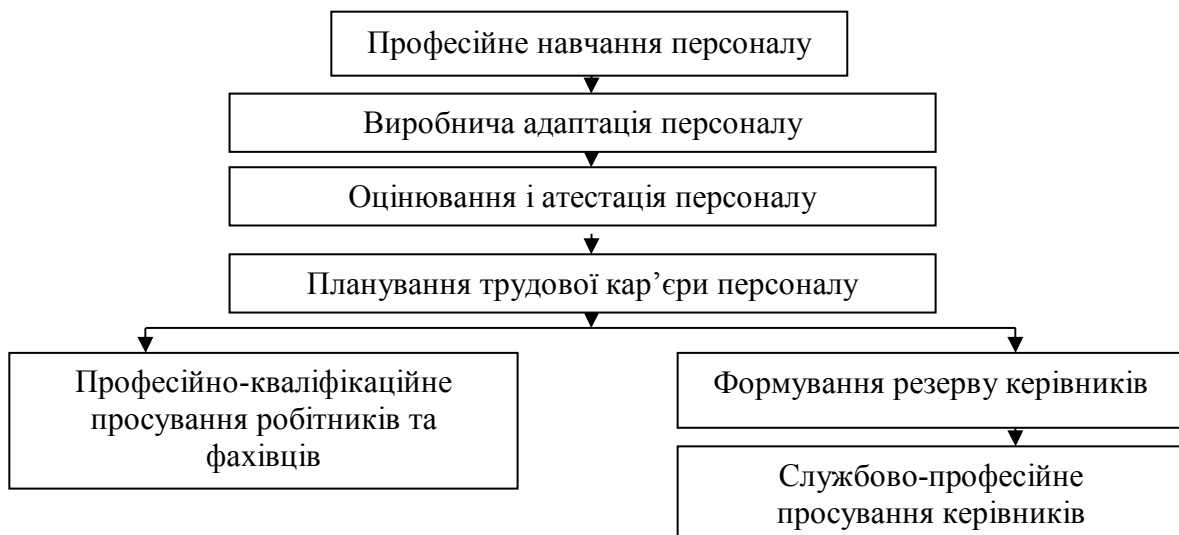


Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу організації (складено автором на основі [4; 11]).

Fig. 1. Components of the development process of the personnel of the organization.

Англійський дослідник М. Армстронг вважає, що поняття компетентності закладено в основу управління людськими ресурсами і прямо пов'язане із основною ціллю стратегічного управління людськими ресурсами – наймати і розвивати висококомпетентних працівників, які будуть легко досягати цілей і таким чином робити значний вклад у досягнення цілей підприємства. Термін “компетентність” корисний для опису того типу поведінки, який потрібен організації для досягнення високого рівня ефективності [3].

Таким чином, можна виділити такі основні завдання професійного розвитку персоналу організації [1;4;9;10]: 1) здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників; 2) організація виробничої адаптації персоналу; 3) забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможності на ринку; 4) проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації; 5) ціле-спрямоване планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їхнього розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Професійний розвиток персоналу сприяє підвищенню загального інтелектуального рівня особистості, розширює ерудицію та коло спілкування. Наслідком цього є покращення соціально-психологічного клімату у структурних підрозділах організації, підвищення мотивації працівників до праці, краще розуміння працівниками поставлених цілей та стратегічних завдань, що сприятимуть розвитку організації, зниження рівня плинності кадрів.

Професійний розвиток персоналу також може стати критерієм для оцінювання конкурентоспроможності персоналу, що своєю чергою, є сукупністю особистісних та професійних характеристик персоналу, які відображають можливості спільних дій усього персоналу підприємства і характеризують його можливість забезпечувати конкурентоспроможність підприємства [2; 5].

Важливим напрямом професійного розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування кваліфікаційними або службовими рівнями (ступенями) за визначеною схемою. Дослідники виділяють декілька видів кар'єри, які розглянуто детальніше в табл. 1. [6;11;12].

Найбільш поширеною та найконсервативнішою є модель кар'єри “сходи”, адже більшість працівників пов'язують свій професійний ріст з поступовим просуванням службовою драбиною. Більшість науковців виділяють 5 етапів кар'єри за моделлю “сходи”: адаптація (становлення), ріст, стабілізація, активна зрілість та пасивна зрілість.

Таблиця 1

**Види кар'єри**

Table 1

**Career Types**

<b>Види кар'єри</b>	<b>Характеристика</b>
“трамплін”	Упродовж всього трудового періоду працівник поступово просувається по службі, здобуваючи досвід, знання, кваліфікацію. Та з часом настає період, коли людина виходить на пенсію, здійснюючи тим самим стрибок з

	трампліна.
“сходи”	Часто подають у вигляді сходинок, які поступово піднімаються вгору, та, досягнувши вершини, плавно спускаються вниз. Кожна сходинка – певна посада, яку працівник в середньому займає близько п’яти років. Крок вперед приводить до переходу на іншу сходинку, тобто до займання вищої посади. Перехід можливий лише після підвищення кваліфікаційного рівня працівника. Після досягнення вершини розпочинається планомірний спуск. Це передбачає врахування стану здоров’я та сил особи, можливостей працівника виконувати менш інтенсивну роботу, не брати активної участі у прийнятті рішень.
“змія”	Передбачає горизонтальне переміщення по службі з метою подальшого росту. Таке переміщення дає змогу працівникові глибше ознайомитися з діяльністю підприємства загалом, освоїти багато професій, що надалі дасть можливість керівництву отримати працівника широкого профілю, який би зосереджувався не лише на формуванні і реалізації локальних цілей, а ототожнював би себе з майбутнім усієї фірми через досягнення глобальної загальнофірмової мети.
“роздоріжжя”	Полягає у всебічній оцінці індивідуальних здібностей працівника та регулярній перевірці на пряму подальшого професійного росту.
“динамічна”	Пов’язана зі зміною посад в одній або декількох організаціях
“статична” (стабільна)	Здійснюється на одній посаді шляхом професійного росту
“вертикальна”	Здійснюється шляхом переміщення вгору по ієрархії управління
“горизонтальна”	Переміщення відбувається в межах одного рівня управління
“карусель”	Тимчасове переміщення в інший підрозділ із збереженням заробітної плати та можливості повернення на попередню роботу
“доцентрова”	Полягає не стільки в переміщеннях як таких, скільки у наближенні до “ядра”, зарахуванні до кола “обраних”
професійна	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
внутрішньоорганізаційна	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одному підприємстві
“від начальника”	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
“від об’єкту”	Основний чинник впливу – успішна реалізація якого-небудь проекту
“selfmade (власноручна)”	Кар’єрне зростання завдяки високій кваліфікації
“по трупах”	Дії за принципом "ціль виправдовує засоби"

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу є складовою

частиною кадрової політики і вирішується підсистемою розвитку. На рис. 2 показано процес планування розвитку кар'єри.

Підсистемою розвитку персоналу є сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, поступового переміщення працівників від простої до складної змістовної праці, від нижчих до вищих сходінок професійної майстерності з врахуванням інтересів працівників і потреб виробництва. Добре організоване просування працівників виконує роль регулятора узгодження інтересів виробництва і кожного конкретного працівника.

Просування працівників повинно здійснюватися з урахуванням таких принципів [7;8;9]: послідовне, безперервне переміщення працівників від нижчої до вищої сходінок професійного росту, кваліфікації; планування трудової кар'єри таким чином, щоб на наступній роботі найкраще використовувались набуті знання, навички з попередньої роботи; безперервний процес навчання, підвищення загальнокультурного рівня і професійного досвіду, збереження здоров'я працівників; надавати перевагу працівникам складної праці свого підприємства; матеріальна й моральна зацікавленість працівників у своєму професійному рості.

Потреба в кар'єрному та професійному розвитку обумовлена необхідністю пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, новим зразкам техніки й технології, стратегії й структурі організації, освоєння додаткових видів діяльності. Лінійні керівники на підставі спостереження, за працівниками і врахування потенціалу працівника, а також його думки про свої кар'єрні наміри повинні формувати конкретні цілі розвитку і навчання, а також план кар'єрного зростання (рис.3) [12].



Рис. 2. Процес планування розвитку кар'єри.

Fig. 2. Career planning planning process.

Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізування його знань, можливостей і поведінкових аспектів. Серед методів розвитку персоналу можна виділити: а) методи формування і розвитку кадрового потенціалу організації і б) методи розвитку потенціалу кожного працівника.

До першої групи відносяться [4; 8; 9]: методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур, складання штатного розкладу; методи

поліпшення фірмового стилю керування; методи конфліктного менеджменту. Розвиток персоналу на рівні конкретної особистості складає зміст методів другої групи. До них відносяться: методи підготовки і перепідготовка робітників, фахівців і керівників; методи підвищення кваліфікації за межами організації; фірмові одноденні чи тижневі семінари та конференції, групові дискусії.

Можна виділити два пріоритетних засоби інвестування в персонал: підвищення кваліфікації та нематеріальне стимулювання. Інвестиції такого типу дозволяють збільшити прибуток і вартість бізнесу. З огляду на суми бюджету на інвестиції в людські ресурси, компанії повинні ефективно використовувати виділені кошти. Надання ліцензій, сертифікатів, проведення регулярних занять для розвитку професійних навичок стають вкрай важливим елементом для підтримки конкурентоспроможності компанії [2].

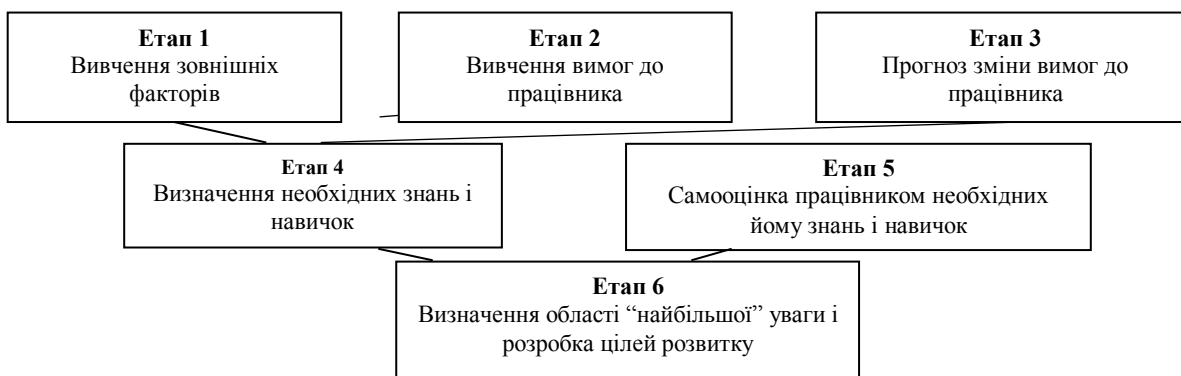


Рис. 3. Етапи визначення потреб розвитку працівника в організації.

Fig. 3. Stages of the definition of the needs of employee development in the organization.

Однією з головних умов зростання конкурентоспроможності міжнародних компаній на світовому ринку є спрямування організаційних ресурсів у сферу професійного розвитку персоналу. Потреба підприємства у підвищенні кваліфікації працівників зумовлена змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, удосконаленні процесу управління, освоєнні нових видів і сфер діяльності.

Як відомо, ефективність виробництва лише на 30 - 35% залежить від інвестицій, решта – від рівня кваліфікації робітників і фахівців. Саме тому провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку кадрів на виробництві значні кошти – від 2 до 10% фонду оплати праці (наприклад, компанія Дженерал Моторс витрачає в середньому на ці цілі понад мільярд американських доларів в рік). В Україні це значення становить 2% від фонду оплати праці. Відомо, що витрати на професійне навчання кадрів у США перевищують 100 млрд. дол. щороку. Приблизно 76% американських корпорацій з числом зайнятих 500 і більше осіб мають програми в сфері підготовки і перепідготовки робочої сили. Загалом такі програми мають майже 30% усіх фірм США, які розглядають витрати на освітні програми як неодмінний компонент своєї довгострокової економічної стратегії [3;8].

Українські вчені підкреслюють важливість ролі досвіду в професійному зростанні працівників міжнародних компаній. Тоді як знання і навички не справляють істотного впливу в процесі інтернаціоналізації професійного росту, управлінський досвід відіграє важливу роль (майже 60%) у професійному становленні як українських, так і зарубіжних працівників міжнародних компаній [2].

Виходячи з цього, основну увагу доцільно приділити аналізуванню особливостей управлінського досвіду. Так, було визначено основні події, що найбільшою мірою впливають на професійний розвиток менеджерів у міжнародному бізнесі [2;3]: робочі

завдання – 50%; невдачі – 24%; взаємодія з керівниками – 15%; взаємодія з підлеглими, форс-мажорні кризові ситуації – 11%. Найбільшу вагу серед подій, які сприяють розвитку досвіду управління персоналу в економічно високорозвинених країнах, мають робочі завдання; в країнах з невисоким рівнем розвитку – події, котрі пов'язані із взаємодією з керівниками. Водночас, у міжнародному бізнесі важливими подіями, які мають суттєвий вплив на професійний ріст персоналу, є виконання управлінських завдань в іноземній країні та взаємодії з людьми інших культур і національностей.

Компанії усвідомлюють, що вдосконалення навичок персоналу – ключ до створення стійкої конкурентної переваги. Зокрема, С. Ділліх встановила, що в компаніях, які забезпечують свій персонал можливістю неперервної освіти і навчання, відсутня плінність кадрів, а професійний рівень працівників поступово зростає. Серед багатьох способів неперервного навчання найбільш ефективним є навчання на робочому місці [7;8].

У компаніях, які задіяні у міжнародній економічній діяльності навчання персоналу відбувається за чотирирівневою програмою. На першому рівні головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей різних країн та особливості їх впливу на результати бізнесу. Другий фокусує увагу на формуванні відносин та виявляє їх вплив на поведінку працівників. Третій забезпечує фактичними знаннями для роботи в конкретній країні, а четвертий включає знання мови, навички адаптації та корегування поведінки [2;3;5].

Науковці виділяють такі основні пріоритети управління професійним розвитком персоналу міжнародних компаній [1;4;8;9;10]:

- створення фундаменту для управлінського розвитку та активна цілеспрямована діяльність на подолання нових робочих викликів і випробувань;
- високий рівень стійкості до стресів та наполегливість;
- ефективне управління власним часом та уміння формувати команду;
- набуття управлінського досвіду за кордоном та ефективне делегування повноважень.

Основними факторами, які впливають на професійний ріст персоналу підприємств, зокрема, в умовах міжнародної економічної діяльності є: 1) управлінські компетенції, складовими яких є знання, навички, здібності, позиція та поведінка; 2) управлінський досвід, який здобувається внаслідок виконання обов'язків під час виникнення різноманітних подій.

Отже, можна виділити такі особливості професійного росту кадрів підприємств в умовах міжнародної економічної діяльності:

- доцільність неперервного навчання (у процесі постійного вдосконалення працівник отримує можливість зайняти більш високооплачувану посаду, а для підприємства це можливість підвищити свою конкурентоспроможність, оскільки кваліфікована робоча сила здатна виконувати більш складні завдання);
- необхідність знання іноземних мов (працівникам транснаціональних корпорацій необхідно досконало володіти хоча б однією іноземною мовою, адже діяльність компанії виходить за межі однієї країни, тому для працівника стає важливим розуміння потреб іноземного клієнта);
- швидкість адаптації (потрапляючи у нове середовище господарювання, працівникові необхідно швидко при звичаїтися до традицій та умов ведення бізнесу даної країни);
- здатність працювати в команді (складні проблеми все більше потребують об'єднання зусиль декількох людей, які спільно реалізують рішення, отже, необхідно уміти створювати та удосконалювати групи, які спроможні швидко ставати винахідливими та результативними).



Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є навчання, зокрема професійне. Окрім професійного навчання важливим також є підвищення кваліфікації працівників.

Для того, щоб система мотивації професійного розвитку персоналу забезпечувала очікувані результати, необхідно дотримуватися основних правил, закономірностей та вимог щодо використання способів управління цими мотивами, які втілюються в наукових принципах. Формування стимулюючих впливів, які базуються на результатах мотиваційних заохоченнях, повинні стати основним завданням стратегічного управління розвитком персоналу. На вході такого управління слід розглядати виробничий процес, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і працівниками, а на виході – результати виробничої діяльності [2,3].

Таким чином, підприємство, яке активно займається розвитком своїх працівників отримує можливість підвищити продуктивність праці та наростити обсяги виробництва.

Для удосконалення механізму професійного зростання кадрів підприємства, на нашу думку, необхідно запровадити програму корпоративного навчання, яка б значно підвищила ефективність та якість професійної підготовки працівників, оскільки дана програма навчання дає саме ті знання і навички, які є важливими для розвитку конкретного працівника з точки зору роботодавця; в умовах внутрішньо корпоративного навчання контроль за якістю засвоєння знань є надзвичайно високим; ефективність використання часу на навчання є високою, а витрати часу меншими, оскільки навчальний процес здійснюється в умовах підприємства і, в окремих випадках, прямо на робочому місці; внутрішньокорпоративне навчання тісно пов'язане з умовами і особливостями конкретного підприємства, а тому одержані знання мають більшу практичну цінність; вагомою складовою внутрішньо корпоративного навчання, незалежно від тематики, є передача знань про цінності, традиції, філософію діяльності підприємства; пізнання глибинних основ корпоративної культури прискорює адаптацію нового персоналу, підвищує лояльність найманих працівників.

Запровадження програми корпоративного навчання дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок системного розвитку знань і компетенцій працівників. Цілями корпоративного навчання є: 1) передача працівникам необхідних знань, умінь, ділових якостей; 2) формування і підтримка організаційної культури; 3) мотивація і підвищення лояльності персоналу; 4) створення позитивного іміджу компанії. Впровадження програми корпоративного навчання сприятиме також розвитку корпоративної культури та поліпшенню взаємовідносин як у середині окремого колективу, так і на підприємстві загалом.

У міру розвитку системи внутрішнього навчання його стратегія стає цільовою, тобто більш вибірковою, спрямованою на вузьку цільову аудиторію. Інструменти внутрішнього навчання поділяють на два типи: інструменти, пов'язані з інтранет-порталом розвитку та навчання та альтернативні інструменти. Підприємству в процесі впровадження програми корпоративного навчання варто використовувати обидва інструменти, оскільки вони допоможуть максимально збільшити ефективність від навчання. В табл. 2 наведено приклад використання даного інструменту для підприємства.

Приклад використання інтранет-порталу на підприємстві

Table 2

An example of using an intranet portal at an enterprise

№	Інструмент	Коротка характеристика	Приклад використання
<b>Інструменти, пов'язані з інтранет-порталом розвитку та навчання</b>			
1.	Інтранет-портал розвитку та навчання	Зміст порталу: - записи про особистий досвід участі в програмах; - інтерв'ю зі співробітниками, що пройшли навчання; - статті про методи навчання та розвитку; - новини навчання та розвитку, у т.ч. анонси нових навчальних програм; - результати збору зворотного зв'язку; - підсумки оцінки ефективності програм навчання тощо.	- після завершення програми (її етапу) готується звіт з відгуками учасників, фотоматеріалами або - ведення форумів з актуальних питань управління, виявлення проблем, пропозиція власних рішень, їх обговорення, отримання зворотного зв'язку від керівництва.
2.	Каталог програм навчання	Повна інформація про програми навчання, що пропонуються організацією. Каталог може бути вбудований в інтранет-портал, а може існувати окремо від нього.	Інтрагент-сайт та корпоративна інформаційна система містять опис кожного курсу, його цілі, компетенції, які він розвиває.
3.	Пошукова система порталу організації	Пошук програм навчання за різними критеріями.	Використання таких критеріїв як: теми, методи навчання, компетенції, тренери.
4.	Блоги, wiki тощо	Неформальне спілкування працівників на теми навчання та професійного розвитку.	Використання для інтерактиву ПЗ софт компанії Epic, яка надала свої рішення на виставці HRD 2007 ( <a href="http://www.epic.co.uk">http://www.epic.co.uk</a> )
5.	Відеоролики та фільми	Реклама про систему навчання, розвитку, нові програми навчання.	Створення рекламного відеоролика, який демонструватиме переваги програми корпоративного навчання.
6.	Персоналізація Інтранет-порталу	Співробітник, потрапляючи на першу сторінку інтранет-порталу, розпізнається системою і одразу отримує інформацію, яка йому необхідна. При	

		цьому не витрачає зайвого часу на пошуки.	
<b>Альтернативні інструменти</b>			
7.	Буклет	Загальна інформація щодо навчання в організації.	
8.	Листівки	Коротка інформація про певну програму навчання або дистанційний курс.	
9.	Рекламні плакати	Плакати, як правило, присвячуються конкретним курсам та розміщуються в навчальних аудиторіях.	
10.	Листи співробітникам	Адресна поштова розсилка інформаційних листів.	Іменні листи для кожного працівника.
11.	Цільова e-mail розсилка	Індивідуальні e-mail повідомлення. Найкраще використовувати при вагомому бренді підрозділу розвитку та навчання персоналу.	Використовуються при формуванні груп, призначенні на цільові курси та тести.
12.	Інформаційні сесії (face-to-face meetings)	Виступи (презентації) на робочих нарадах, спеціальні зустрічі з керівниками та працівниками підрозділів.	Забезпечують особисту залученість, дозволяють ставити запитання напряму спеціалістам відділу навчання та розвитку персоналу.
13.	Залучення керівництва	Вислови керівництва на сторінках інтранет-порталу та у зовнішніх виданнях. Залучення керівників до читання курсів, виступів на конференціях, до ролі ведучих майстер-класів	
14.	Символіка корпоративного навчання	Власний логотип і слоган відділу розвитку та навчання персоналу. Використовується на канцтоварах, друкованих матеріалах, в аудиторіях, на сайті, інтранет-порталі, банерах.	

**Висновки.** Розроблення інтранет-порталу варто здійснювати на основі персоналізації інформації, яка надається користувачам. Для кожної категорії персоналу необхідно прописати сценарії, кожен із яких відповідає цілям відвідування порталу: новачок, якого цікавить загальна інформація про можливості навчання в компанії; фахівець, який складає для себе план розвитку; менеджер, який хоче вирішити, що рекомендувати своїм підлеглим. Відповідно до сценаріїв необхідно продумати логіку

першої сторінки: загальна інформація про навчання, повний перелік програм, пропозиція для менеджерів. У подальшому можна буде розробити систему, яка самостійно буде визначати категорію працівника і відображати інформацію (у тому числі і перелік програм навчання), що відповідає його інтересам, компетенціям, плану розвитку тощо.

Окрім впровадження інтранет-порталу, з погляду впливу на формування організаційної культури, доцільно також використовувати такі напрями організації корпоративного навчання як семінари та тренінги, що проводяться в межах програм адаптації персоналу; підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників; семінари та конференції для обміну досвідом. Незалежно від тематичного спрямування навчальних заходів, вони матимуть позитивний вплив на формування організаційної культури, адже сам факт того, що керівництво підприємства витрачає кошти на розвиток персоналу, позитивно впливають на почуття причетності до загальної справи, лояльність працівників. Крім того, залучення до програми навчального заходу питань, що стосуються стратегічних цілей компанії, інформації про її досягнення й плани, змісту місії, принципів діяльності підприємства додатково сприяє підвищенню згуртованості колективу, вирішенню проблем внутрішніх комунікацій.

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – К. : ЦУЛ, 2011. – 467 с.
2. Бережна Г. В. Конкурентні виклики для українських компаній на міжнародних ринках / Г.В. Бережна // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 6. – С. 4-8.
3. Бузько І.Р. Кадрове забезпечення діяльності міжнародних бізнес-структур / І.Р. Бузько О.А.Немашкало [Електронний ресурс] – Режим доступу : [www/URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012\\_11\\_1/buzko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/buzko.pdf)
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Грішнова О. А. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління / О. А.Грішнова, Є. Р. Жорова [Електронний ресурс] // Проблеми економіки 2014. – № 1, – Режим доступу : [www/ URL: http://www.problecon.com/pdf/2014/1\\_0/193\\_198.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2014/1_0/193_198.pdf)
6. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
7. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Л. Донець, Т. Лиходєдова // Науковий вісник . – 2014. – № 1. – С. 45-55.
8. Красношапка В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В. В. Красношапка, А. О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(1). – С. 162-165.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
10. Курінний О.В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства / О.В. Курінний [Електронний ресурс] // Проблеми матеріальної культури – економічні науки. – Режим доступу : [www/ http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/147/knp147\\_133-137.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/147/knp147_133-137.pdf)
11. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 296 с.
12. Поляков В. А. Технологія кар'єри: Практ. керівництво / В. А. Поляков. – М. : Справа, 2011.

#### References

1. Balabanova, L. *Personnel Management*, CUL, 2011.
2. Berezhna, Galyna. "Competitive Challenges for Ukrainian Companies in International Markets." *State and Regions, Economics and Entrepreneurship*, no.6, 2013, pp. 4-8.
3. Buzko,I, and O.Nemashkalo. "Human Resources Support for International Business Structures." Vernadski National Library of Ukraine, [archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012\\_11\\_1/buzko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/buzko.pdf). Accessed 10 Mar. 2018

4. Vinogradsky, M., Vinogradska, A., and O. Shkanova. *Human Resource Management*, 2nd edition, Center for Educational Literature, 2009.
5. Grishnova, O., and Ye. Zhorova. "Staffing of an effective system of crisis management corporate governance." *Problems of Economics*, no. 1, 2014, [www.problecon.com/pdf/2014/1\\_0/193\\_198.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2014/1_0/193_198.pdf). Accessed 10 Mar. 2018
6. Daniuk, *Organization of labor manager*, KNEU, 2006.
7. Donets, L., and T. Lykhodedova. "Formation of personnel strategy in the general system of personnel management of the enterprise." *Naukovyi visnyk*, no. 1, 2014, pp. 45-55.
8. Krasnoshapka, V., and A. Kovalenko. "Training and development of personnel in the context of enterprise competitiveness." *Young Scientist*, no. 12(1), 2014, pp. 162-165.
9. Krushelnitska, O., and D. Melnichuk, *Personnel Management*, Condor, 2003.
10. Kurinnyi, O. "Human resource support for forming the organizational potential of the enterprise." *Problems of Material Culture - Economic Sciences*. Vernadski National Library of Ukraine, [archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/147/knp147\\_133-137.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/147/knp147_133-137.pdf). 10 Mar. 2018
11. Mikhailova, L. *Personnel Management*, CNL, 2007.
12. Polyakov, V. *Career Technology*, Sprava, 2011.

**Рецензенти:**

**Мельник О.Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету "Львівська політехніка";

**Гальків Л.І.** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій Національного університету "Львівська політехніка".

**УДК 658.3:331.108**

**ББК 65.29:65.24**

**Придятько Е.М.**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Індустріальний інститут ДВНЗ "Донецький національний технічний університет",  
Міністерство освіти і науки України,  
пл. Шибанкова, 2, м. Покровськ,  
85300, Україна,  
тел: +38 (050) 277-80-48,  
e-mail: ellap82@ukr.net

**Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню організаційно-економічних заходів, запровадження яких на рівні промислового підприємства має дозволити підвищити ефективність процесів формування персоналу. Об'єктом дослідження виступають процеси формування персоналу промислових підприємств України. При обґрунтуванні організаційно-економічних заходів було використано методи групування, логічного узагальнення та систематизації. Встановлено наявність двох груп чинників, що впливають на ступінь ефективності пропикання процесів формування персоналу промислових підприємств – внутрішні та зовнішні. Виокремлено по п'ять основних чинників у кожній групі, що здійснюють найбільший вплив на об'єкт дослідження. Запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо запобігання можливого негативного впливу кожного з чинників.

**Ключові слова:** промислове підприємство, персонал, процес, формування, ефективність, організаційно-економічні заходи.