9. Postanova VRU pro rekomendacii' parlaments'kyh sluhan' «Zahyst prav intelektual'noi' vlasnosti v Ukrai'ni: problemy zakonodavchogo zabezpechennja ta pravozastosuvannja» vid 27 chervnja 2007 roku №1243-V [Elektronnyj resurs] Elektronni tekstovi dani //Oficijnyj veb-sajt VRU. – Rezhym dostupu: http://zakon.rada.gov.ua.

10.Chuhno A.A. Intelektual'nyj kapital: sutnist' formy i zakonomirnosti rozvytku // Ekonomika Ukrai'ny. – 2002. – №11. – S. 48-55; №12. – S. 61-67.

Статья поступила в редакцию 28.03.2014

І.А. КОРАБЛІНОВА, к.е.н., доцент,
Я.В. СТЕПАНЕНКО
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова,
м. Одеса, Україна
korablinova.irin@mail.ru

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ У ФОРМУВАННІ КОМПЕТЕНЦІЙ ІНФОКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ

Розглянуто основні теоретичні положення щодо формування компетенцій інфокомунікаційних компаній шляхом впровадження корпоративного навчання як одного із засобів відтворення їх конкурентоспроможного потенціалу. Наведено результати аналізу вигод та витрат від корпоративного навчання у ведучих компаніях світу. На прикладі компанії «Київстар» розглянуті компромісні рішення щодо реалізації компетентнісного підходу до управління діяльністю у період економічної кризи.

Ключові слова: *корпоративне навчання, компетенція, інфокомунікаційна компанія, інновації, корпоративний університет, компетентнісний підхід до управління*

И.А. Кораблинова, Я.В. Степаненко

Роль корпоративного обучения в формировании компетенций инфокоммуникационных компаний

Рассмотрены основные теоретические положения о формировании компетенций инфокоммуникационных компаний путем внедрения корпоративного обучения как одного из средств воспроизводства их конкурентоспособного потенциала. Представлены результаты анализа выгод и затрат от корпоративного обучения в ведущих компаниях мира. На примере компании «Киевстар» рассмотрены компромиссные решения по реализации компетентностного подхода к управлению деятельности в период экономического кризиса.

Ключевые слова: *корпоративное обучение, компетенция, инфокоммуникационная компания, инновации, корпоративный университет, компетентностный подход к управлению*

I.A. Korablinova, Y.V. Stepanenko

Role of corporate training in the formation of competence infocommunication companies

The basic theoretical principles of the formation of competencies infocommunication companies through the introduction of corporate training as a means of reproduction their competitiveness potential has been explained in the article. Here is also presented the analysis data of benefits and expenses from the corporate teaching in the world leading companies. Through the example of company «Kyivstar» has been considered the compromise decisions for realization of competence-based approach in management in a period of economic crisis.

Keywords: *corporate training, competence, infocommunication company, innovation, corporate university, competence-based approach in management*

Більшість інфокомунікаційних компаній світу забезпечують зростання свого потенціалу завдяки інноваціям. Дане твердження є очевидним для всіх, хто має відношення до теорії і практики бізнесу у сфері інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ). Проте, перехід від розуміння значення і ролі інновацій у корпоративному розвитку до впровадження інноваційного підходу в управлінні діяльністю корпорації є достатньо складним та унікальним процесом для кожної окремої компанії.

В епоху інформаційної революції змінюється сутність інноваційного підходу до управління компаній. Ведучі корпорації світу на своєму досвіді показують, що їх діяльність не

© І.А. Кораблінова, Я.В. Степаненко, 2014

просто включає інновації як необхідний елемент конкурентоспроможного потенціалу, керованого окремим підрозділом, а вся їх діяльність є інноваційною. Проте, до усвідомлення цього факту прийшли ще не всі компанії. Більшість менеджерів все ще застосовують традиційний підхід до управління інноваціями, розуміючи під ними розробку і просування нового продукту на ринок.

У літературі з'явилась низка робіт, що висвітлюють ідеї переходу до нового підходу до інновацій, спрямованого на подолання фрагментарності й несистемності інноваційної практики. До них можна віднести дослідження авторів, які акцентують свою увагу на появі нового типу корпорацій, що застосовують нові підходи до менеджменту, маркетингу, інновацій та змінюють природу сучасного бізнесу, конкуренцію, ринкового механізму в цілому. Це, перш за все, роботи П. Друкера, присвячені ефективному управлінню [4], Б. Джоша, які обґрунтовують чинники створення результативної культури навчання в організації [3], Дж. Ходжа, що висвітлюють сучасні особливості теорії інноваційного розвитку [1], М. Хаммера, які розкривають сутність реінжинирінгу, та його ролі у стратегічному розвитку організації [2], І. Дейва, В. Чан Кима та Р. Моборна, які визначають напрями перспективного розвитку організації [5; 6], Г. Хамела та Й. Шумпетера, присвячені висвітленню сутності теорій економічного розвитку [16; 17]. Головна ідея перелічених досліджень зводиться до того, що сьогодні конкурентоспроможною є та компанія, яка є інноваційною. Водночас у наукових дослідженнях не визначено роль корпоративного навчання у формування компетенцій інфокомунікаційних компаній.

Теоретичною передумовою досліджень, присвячених вивченню діяльності інноваційних компаній, як правило, виступають положення теорії Й. Шумпетера, що виділив дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, якому характерна творчість та інновації [17]. Тривалий час для досягнення економічних цілей компаніям достатньо було оволодіти методами та принципами ведення бізнесу на капіталістичних засадах, тобто шляхом концентрації виробництва й капіталу. Сьогодні, в епоху інформаційної революції, для ведення успішного бізнесу потрібно щось більше, ніж тільки наявність капіталу. Так, за даними [8, с. 87], у сучасних джерелах економічного зростання частка капіталу складає близько 35%, робочої сили – 25%, а 40% – приходиться на технології, що засновані на інноваціях.

Збільшення ролі інновацій для корпоративного розвитку потребує пошуку тих інструментів, які забезпечують формування новацій та ідей. З іншого боку, знаходження та наявність цих інструментів ще не створює для компанії унікальні конкурентні переваги, що засновані на інноваціях. Для відтворення конкурентоспроможного потенціалу компанії необхідні унікальні компетенції, які створюються та розвиваються завдяки ефективній системі управління знаннями. Мати унікальні компетенції та уміти їх розвивати – це одна з головних проблем сучасного бізнесу в умовах глобальних економічних трансформацій.

Ця проблема безпосередньо стосується діяльності інфокомунікаційних компаній, оскільки вони є носіями інформаційної революції, яка й обумовила розповсюдження компетентнісного підходу у бізнесі, що орієнтований на інновації. Однак, незважаючи на зростання значення компетенцій у діяльності інфокомунікаційних компаній, сьогодні ще недостатньо розроблені як теоретичні, так і практичні аспекти впровадження компетентнісного підходу в управлінні.

Метою даної роботи є роз'яснення основних теоретичних положень щодо формування компетенцій інфокомунікаційних компаній шляхом впровадження корпоративного навчання як одного з засобу відтворення їх конкурентоспроможного потенціалу.

Сучасні інфокомунікаційні компанії розвиваються в умовах формування так званої «цифрової галузі», яка є неструктурованою, немає чітких меж та змінюється під впливом інформаційної революції та відповідних соціально-економічних перетворень. Функціонування у єдиному просторі «цифрової галузі», де компанії взаємодіють між собою та зі споживачами, потребує від них наявності унікальних корпоративних компетенцій як джерел відтворення їх конкурентоспроможного потенціалу. Очевидно, що створення та розвиток унікальних корпоративних компетенцій обумовлені наявною у компанії ефективної системи управління знаннями співробітників. У створенні такої системи ключова роль належить корпоративному навчанню.

Під корпоративним навчанням слід розуміти форму підвищення кваліфікації та розширення професійних знань і вмінь спеціалістів в рамках однієї організації для забезпечення успішного та ефективного виконання її

стратегічних завдань та підвищення ефективності її діяльності [11]. Воно здатне мотивувати персонал на досягнення високих результатів, згуртувати команду кваліфікованих фахівців і зробити компанію ще більш успішною, прибутковою і конкурентоспроможною. Корпоративне навчання в нових економічних умовах вже не може собі дозволить бути експериментом і має набути системного характеру. Діапазон інструментів корпоративного навчання персоналу став значно ширше і тепер не вичерпується виключно бізнес-тренінгами. Стали доступними інструменти дистанційного навчання персоналу, з'являється культура коучингу, практика обміну та управління знаннями та управління організаційними змінами. Основна мета корпоративного навчання полягає в забезпеченні персоналу необхідними знаннями та навичками для досягнення цілей компанії. Відповідно, цілі і напрями навчання формуються з урахуванням творчого професійно-кваліфікаційного потенціалу організації.

Реалізація концепції комплексного корпоративного навчання дозволяє компанії вирішити низку завдань, серед яких виділяють такі [7]:

– підвищення ефективності діяльності компанії;

– підготовка компанії до змін, що передбачає залучення співробітників у процеси впровадження новацій;

– формування єдиних корпоративних цінностей та корпоративної культури;

– генерування ідей, знаходження неординарних управлінських та господарських рішень;

– стимулювання інноваційного розвитку компанії та ін.

Швидке поширення корпоративного навчання є однією з найбільш помітних і характерних особливостей розвитку професійної освіти і підготовки кадрів для сучасних компаній. Дослідження 2012 р. «Bersin&Associates Leadership Development Factbook» показує, що в минулому році витрати на навчання і розвиток персоналу зросли на 14%. Як не дивно, це ж дослідження показало значні зміни у розподілі таких інвестицій за різними управлінськими рівнями [5]. Дослідження «Bersin Factbook» показує, що на сьогоднішній день витрати на розвиток лідерства більш рівно розподілені між вищим керівництвом, а також менеджерами вищої і середньої ланки, що відрізняється від звичної тенденції, коли більше витрачають на топ-менеджерів. Організації, в яких культура навчання добре розвинена, мають особливі характеристики: в них на 37% вище продуктивність співробітників, вони на 32% випадків швидше входять на ринок і на 17% частіше виявляються лідерами ринку у своїй галузі [3]. Керівники компаній розуміють, що без професійно підготовлених кадрів, що постійно підтримують високий рівень своїх знань, важко побудувати успішний бізнес.

Програми навчання повинні включати в себе аспекти підвищення професійної компетенції співробітників різних рівнів, створення ефективної команди і впровадження нових технологій, створення атмосфери комфортності і повної участі в навчальному процесі. Корпоративне навчання як інструмент організаційного розвитку все частіше розглядається керівниками в якості вигідною сфери інвестування і визначається як більш ефективна сфера вкладення грошей, аніж засоби виробництва.

Витрати на навчання компаній, що прогресивно розвиваються, стоять на другому місці після витрат на оплату праці. Високотехнологічні компанії світу відомі високими витратами на корпоративне навчання (табл. 1).

Таблиця 1

Витрати на корпоративне навчання

Корпорація	Витрати на корпоративне навчання, млн. дол.	Відсоток від витрат на оплату праці, %
IBM	750	5,0
General Electric	260	2,0
Xerox Corporation	257	4,0
Texas Instruments	45	3,5
Motorola Inc.	42	2,6

Такі високі витрати західних компаній на підвищення кваліфікації співробітників не випадкові. Дослідники стверджують, що зараз економічний ефект від вкладень у розвиток пе-

рсоналу більш високий, ніж від вкладень у засоби виробництва. Дослідження, які були проведені у 3200 американських компаніях Р. Земскі і С. Шамаколе, показали, що 10%-е збільшення витрат на тренінг персоналу дає приріст продуктивності праці на 8,5%, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки 3,8%. Фахівці Американського товариства тренінгу і розвитку (ASTD) підрахували, що 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу. А в компанії Motorola кожен долар, вкладений в освіту, приносить 33 дол. прибутку [10].

Отже, у сучасних умовах, де людина та її знання відіграють основну роль на підприємстві, корпоративне навчання – це найважливіша сфера управління персоналом. Фахівці вважають, що сьогодні треба створювати необхідні умови для залучення співробітників в управлінські процеси компанії. Це потребує відповідної професійної кваліфікації та майстерності своїх працівників, рівень яких постійно підвищується.

Мова йде про створення культури, яка формує лідерів, здатних передбачати майбутнє компанії, визначити стратегію його досягнення, надихнути і повести за собою команду. Цей шлях обирають всі ведучі високотехнологічні корпорації світу. Кожна компанія сфери ІКТ впроваджує концепцію управління знаннями у своїй діяльності, яка є базовим компонентом розвитку їх корпоративної культури та формує трудову, мотиваційну, управлінську, інноваційну та інші складові конкурентоспроможного потенціалу. Для реалізації цієї концепції та створення умов для розвитку професійних, управлінських та корпоративних компетенцій інфокомунікаційні компанії застосовують різноманітні форми корпоративного навчання, починаючи з проведення спеціалізованих тренінгів до створення корпоративного університету в організаційній структурі. Яскравим прикладом останнього є компанія IBM та її корпоративний університет Global Learning, у склад якого входить понад 3400 викладачів, що працюють у 55 країнах та читають 10000 спеціалізованих курсів. 126000 співробітників IBM вже пройшли навчання у цьому корпоративному університеті.

У вітчизняному інфокомунікаційному бізнесі компанії, які здебільшого через систему участі акцій є складовими міжнародних високотехнологічних корпорацій, також спостерігається тенденція до активізації підрозділів управління персоналу у напрямку створення системи управління знаннями, в якій виявляються, формуються та розвиваються необхідні для компанії компетенції.

Вважається, що чим більше грошей компанія витрачає на навчання та розвиток персоналу, тим більше прибутку вона зможе отримати у перспективі. Проте у кризисні часи це стає неможливим, і деякі компанії навіть припиняють будь-які корпоративні заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу за рахунок компанії. Це є головною помилкою. Практика показує, що ті компанії, які не припинили приділяти увагу співробітникам та їх навчанню навіть у період кризи, мають тенденцію до стійкого розвитку.

Прикладом такої компанії в Україні є компанія «Київстар». Аналіз звітів для інвесторів компанії з 2005 по 2012 рр. показує щорічне зменшення частки витрат на навчання у загальних витратах на персонал з 4,57% до 0,07% (табл. 2). Очевидно, що різке падіння рівня витрат на навчання персоналу почалось у період посилення економічної кризи в Україні, починаючи з 2008-2009 рр., що можна спостерігати на рис. 1.

Таблиця 2

Витрати на навчання персоналу у компанії «Київстар»*

Роки	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Витрати на навчання персоналу, тис.грн.	15430	10034	8462	14056	8243	1514	1094	672
Витрати на персонал, тис.грн.	337552	435721	644000	786954	935249	866243	948744	973538
Частка витрат на навчання у загальних витратах на персонал, %	4,57	2,30	1,31	1,79	0,88	0,17	0,12	0,07

* Складено та розраховано на основі офіційних даних звітів для інвесторів компанії «Київстар»

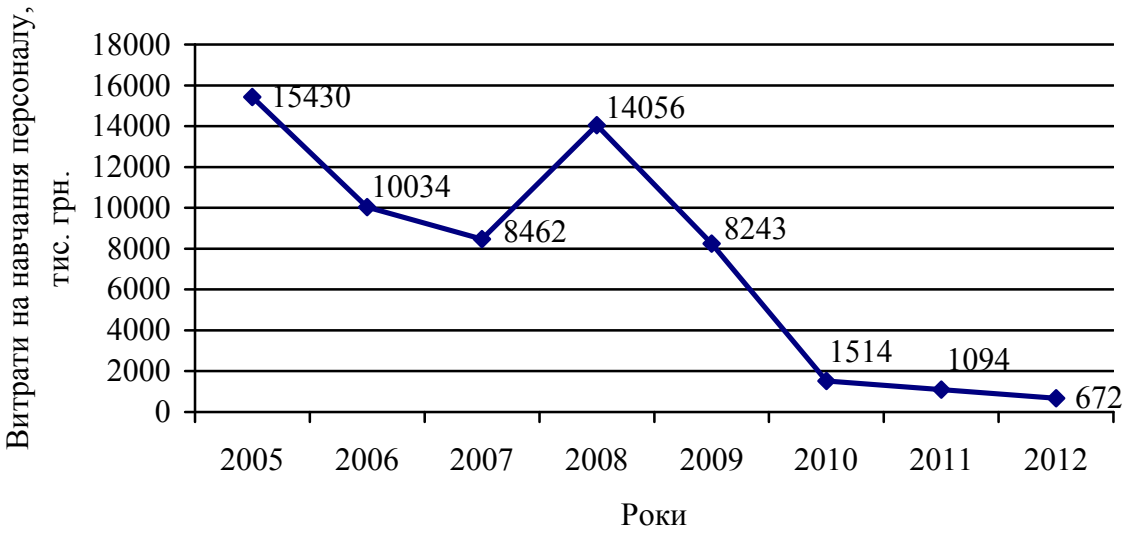

Рис. 1. Динаміка витрат на навчання у компанії «Київстар»

Суттєве зменшення витрат на навчання персоналу компанії бачимо у 2011 р. Так, витрати на навчання персоналу становили 1094 тис. грн., що помітно менше суми відповідних витрат 2005 р., яка становила 15430 тис. грн. Це також можна пояснити подіями 2010 р.: компанія «Київстар» та компанія під торговою маркою «Beeline» об'єднали свої активи. На наш погляд, це один із чинників зменшення витрат на навчання персоналу, адже на даному етапі злиття у компанії не вистачає коштів для розвитку персоналу.

Тим не менш, зниження витрат на навчання персоналу не означає, що компанія «Київстар» припинила займатись питаннями розвитку компетенцій. В умовах реорганізації бізнесу (внутрішньої трансформації), економічної, політичної, соціальної криз в Україні, фінансово-валютної кризи у світі та інших зовнішніх для компанії трансформацій, компанія продовжує розвивати корпоративне навчання. Для цього застосовуються сучасні прогресивні методи навчання, які в той же час дозволяють оптимізувати витрати на організацію навчання співробітників.

Можна відзначити розвиток електронного навчання як один із найбільш економних методів навчання персоналу. Так, згідно з [14; 15] на сайті «Київстару» є спеціальна програма самонавчання, яка дозволяє при низьких витратах здобути необхідні навики і перевірити їх на практиці. Ефективними навчальними заходами є ділові ігри, які традиційно проводяться у компанії (наприклад, гра «Київстарія»). Ця ділова гра розроблена у режимі online, що також дає змогу зменшити витрати на навчання персоналу.

Аналізуючи особливості компетентнісного підходу компанії «Київстар» можна зробити висновок, що корпоративне навчання компанії орієнтовано на розвиток таких компетенцій, як: лідерство в команді, системне мислення, стратегічний підхід, управління змінами, делегування, розвиток підлеглих, прийняття відповідальних рішень, орієнтація на кращий результат, планування та організація.

Згідно підходу М. Белбіна («Типи ролей в командах менеджерів»), компанія «Київстар» наближається до самонавчання, в якій лідер – Конструктор, Вчитель та Служитель. У першу чергу, мова йде про командного лідера, який вибирає для себе роль у колективі; отримує вигоду з безлічі думок і цінує відмінності між людьми; шукає таланти і не боїться людей з особливими здібностями; перетворює колег у своїх прихильників і заохочує їх розвиток; формулює задачу, пропонує власне бачення цілей, над досягненням яких люди працюють своїм шляхом.

Велика увага приділяється розвитку лідерства. Виходячи з потреб компанії, формується відповідне наповнення програм розвитку, застосовуються відповідні методи і інструменти. На етапі бурхливого зростання, коли вчорашні фахівці стають керівниками – в першу чергу потрібні базові навики управління: планування, постановка завдань, розподіл ресурсів, а також контроль і мотивація. Крім цього, як зазначають представники менеджменту, компанія працює над розширенням бази знань і доповнює досвід у професійному плані, наприклад, у продажах та обслуговуванні. Ком-

панія «Київстар» виділяє такі п'ять головних якостей лідера: бути кращим, тримати слово, надихати, розуміти, дарувати радість.

На етапі зрілості в умовах насиченого ринку фокус розвитку лідерства спрямований на зміну мислення. У компанії декілька років реалізується Програма надихаючого лідерства, яка заснована на цінностях компанії. Першим елементом програми є заходи, що залучають керівників усіх рівнів в усвідомлення оновлених цінностей компанії і розуміння нового лідерського профілю. Топ-менеджери компанії приймають особисту участь у всіх заходах. В умовах постійних змін запорукою успіху є гнучкість та експериментування.

Цільовою аудиторією програм, в більшості випадків, є управлінці різних рівнів. Однак, існують спеціальні програми по виявленню та розвитку лідерів і серед фахівців – наприклад, Програма розвитку талантів. Вона виступає в якості підготовчого рівня до Програми надихаючого лідерства, з одного боку, а з іншого – системою оцінки співробітників. Комплексні програми, які спрямовані на розвиток лідерства, були запущені ще в 2004 р. Повністю система вибудувана вже в 2006 р., але її розвиток досі триває.

Про успіх програми розвитку лідерів свідчить визнання досягнень компанії та її топ-менеджерів, які є переможцями та лауреатами різноманітних конкурсів та рейтингів. Так, «Київстар» неодноразово був визнаний кращим мобільним оператором, компанією, що найбільш динамічно розвивається, і найбільш інноваційною компанією.

Компанія «Київстар» надає можливість кожному співробітникові підвищувати свій професійний рівень, вчитися новому і розвиватися як особистість. Для цього в компанії реалізується ряд комплексних програм. Одна з них – Програма розвитку компетенцій (ПРК) – удосконалює менеджерську і функціональну складову. Щорічно кожен другий співробітник компанії проходить тренінгові програми в межах ПРК. Ця програма покликана підвищувати ефективність співробітників за рахунок ключових менеджерських і функціональних компетенцій.

Як відмічалось, з 2011 р. компанія почала суттєво зменшувати витрати на навчання персоналу. Відповідно, у ПРК змінилися формати проведення навчальних заходів і підходи до формування груп [8]. Для підвищення ефективності програми «Київстар» поєднав дві складові: навчання та ігровий формат. Наприклад, квест для розвитку компетенції «Новаторство» або формат дебатів для розвитку комунікативних навиків. Формування груп відбувається з більш індивідуальним підходом відповідно рівню розвитку компетенцій учасників.

Результатом тренінгу є не тільки нові знання, інструменти і підходи, але й розуміння того, яким чином слід розвивати вибрану компетенцію далі, яка фіксується учасником в індивідуальному плані розвитку. Окрім цього, керівник отримує звіт з індивідуальними рекомендаціями по кожному зі своїх співробітників, які взяли участь у тренінгу. Це забезпечує підтримку ефекту від навчання після тренінгу з боку безпосереднього керівника. Також після кожної події в рамках ПРК передбачене післятренінгове завдання для учасників.

Інформація про корпоративні навчальні заходи компанії зустрічається у відкритих джерелах у мережі Інтернет, зокрема на сторінках спеціалізованих форумів, у матеріалах аналітичних агенцій, професійних журналів з менеджменту персоналу, в інтерв'ю фахівців компанії, публікується на сайті «Київстар» та ін. Розповсюдження подібної інформації позитивно впливає на рівень залучення співробітників у діяльність компанії, на лояльність споживачів, на імідж компанії в цілому, що, відповідно, створює необхідні умови для відтворення конкурентоспроможного потенціалу компанії.

Отже, аналіз впровадження прогресивних методів корпоративного навчання, здатних зменшити витрати, показує, що це є актуальний та компромісний шлях реалізації компетентнісного підходу до управління діяльністю інфокомунікаційних компаній, які в силу своєї специфіки потребують постійного оновлення знань співробітників та генерування нових ідей.

Згідно досвіду компанії «Київстар», можна зробити висновок, що навіть у складних соціально-економічних умовах у компанії повинна проводитись політика підтримки культури проактивності і саморозвитку співробітників. Слід відмітити, що перед тим як розроблювати модель компетенцій, представникам менеджменту компаній необхідно вивчати теоретичні узагальнення кращих практик та детальні рекомендації з опису компетенцій. Також, проводячи аналіз моделі компетенцій, слід враховувати те, що кожна корпоративна модель є унікальною і вона повинна відповідати індивідуальним характеристикам компанії, особливостям її корпоративної культури, здіб-

ностей співробітників тощо.

Література

1. Hage J. Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century / J. Hage, Ch.H. Powers. – Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992. – 248 p.

2. Hammer M. Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives / M. Hammer. – N.Y.: Harper Business, 1997. – 304 p.

3. Джош Б. Создать результативную культуру обучения / Б. Джош [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.smart-edu.com/sozdat-rezultativnuyu-kulturu-obucheniya.html.

4. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер; [пер. с англ. М. Котельниковой]. – М.: ООО «Издательство Астрель», 2004. – 284 с.

5. Дэйв И. Тренды в развитии лидерства – 2013 / И. Дэйв [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.smart-edu.com/leadership-trends-2013.html.

6. Ким В. Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Р. Моборн [пер. с англ. И. Ющенко]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 304 с.

7. Костицын Н.А. Эффективность корпоративного обучения / Н.А. Косицын [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/effektivnost-korporativnogo-obucheniya.

8. Кохно П. Модели финансирования инновационных проектов / П. Кохно // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 1. – С. 87-94.

9. Кучерова С. Модель компетенций на службе эффективной работы организации / С. Кучерова // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.content-review.com/articles /16240/.

10.Лиховцева Е. Интеллектуальный капитал [Электронный ресурс] / Е. Лиховцева // Эксперт Северо-Запад. – 2013. – №22 (619). – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2013/22 /intellektualnyij-kapital/.

11.Насибуллин Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации / Э.Н. Насиббулин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ifets.ieee.org/russian/depository/ v13_i2/html/3.htm.

12.Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале [пер. с англ.]. – СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 279 с.

13.Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К.К. Прахалад, М. Рамасвами; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 352 с.

14.Система оценки работы в компании «Киевстар» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/sistema-ocenki-raboty-v-kompanii-kievstar.

15.Садовая Н. Case Study компании «Киевстар»: как построить комплексную программу обучения [Электронный ресурс] / Н. Садовая. – Режим доступа: http://www.trainings.ru/library/ exclusive/?id=9453.

16.Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

17.Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер; предисл. В.С. Автономова. – М.: ЭКСМО, 2007. – 864 с.

References

1. Hage J., Powers Ch.H. Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century. – Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992. – 248 p.

2. Hammer M. Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives. – N.Y.: Harper Business, 1997. – 304 p.

3. Dzhosh B. Sozdat rezultativnuyu kulturu obucheniya. – Available at: http://www.smart-edu.com/sozdat-rezultativnuyu-kulturu-obucheniya.html.

4. Druker P. Effektivnoe upravlenie / Piter Druker; [per. s angl. M. Kotelnikovoj]. – M.: OOO «Izdatelstvo Astrel», 2004. – 284 p.

5. Dejv I. Trendy v razvitii liderstva – 2013. – Available at: http://www.smart-edu.com/leadership-trends-2013.html.

6. Kim V. Chan. Strategiya golubogo okeana. Kak najti ili sozdat rynok, svobodnyj ot drugix igrokov / V. Chan Kim, R. Moborn [per. s angl. I.Yushhenko]. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. – 304 p.

7. Kosticyn N.A. Effektivnost korporativnogo obucheniya / N.A. Kosicyn. – Available at: http://hr-portal.ru/article/effektivnost-korporativnogo-obucheniya.

8. Kohno P. Modeli finansirovaniya innovacionnyx proektov / P. Kohno // Problemy teorii i

praktiki upravleniya. – 2014. – № 1. – P. 87-94.

9. Kucherova S. Model kompetencij na sluzhbe effektivnoj raboty organizacii / S. Kucherova. – Available at: http://www.content-review.com/articles/16240/.

10. Lihovceva E. Intellektualnyj kapital / E. Lihovceva // Ekspert severo-zapad. – 2013. – №22 (619). – Available at: http://expert.ru/northwest /2013/22/intellektualnyij-kapital/.

11. Nasibullin E.N. Korporativnoe obuchenie kak faktor povysheniya intellektualnogo potenciala personala organizacii / E.N. Nasibbulin. – Available at: http://ifets.ieee.org/russian/depository/ v13_i2/html/3.htm.

12. Nordstrem K. Biznes v stile fank / K. Nordstrem, J. Ridderstrale. – SPb.: Stokgolmskaya shkola ekonomiki, 2005. – 279 p.

13. Prahalad K.K. Budushhee konkurencii. sozdanie unikalnoj cennosti vmeste s potrebitelyami / K.K. Prahalad, V. Ramasvami. – M.: ZAO «Olimp-biznes», 2006. – 352 p.

14. Sistema ocenki raboty v kompanii «Kievstar». – Available at: http://hr-portal.ru/article/sistema-ocenki-raboty-v-kompanii -kievstar.

15. Sadovaya N. Case study kompanii «Kievstar»: kak postroit kompleksnuyu programmu obucheniya / N. Sadovaya. – Available at: http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=9453.

16. Hamel G. Konkuriruya za budushhee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya / G. Hamel, K.K. Prahalad.– M.: ZAO «Olimp-biznes», 2002. – 288 p.

17. Shumpeter J. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, socializm i demokratiya / J. Shumpeter; predisl. V.S. Avtonomova. – M.: Eksmo, 2007. – 864 p.

Статья поступила в редакцию 4.04.2014

А.Ю. ДОНЦОВА
Кіровоградський національний технічний університет,
м. Кіровоград, Україна
alyona-dontsova@yandex.ua

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК УМОВА ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто сутність професійного розвитку працівників та його вплив на рівень конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, та на розвиток підприємства в цілому. Обґрунтовано чинники, які визначають конкурентоспроможність робочої сили на ринку праці та важливість розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах виробництва. Проаналізовано сучасні підходи у потребі працівників у навчанні та складові мотивації професійного розвитку працівників. Розглянуто чинники, які впливають на зниження ризику неконкурентоспроможності персоналу, та показано місце та вплив навчання персоналу на розвиток конкурентоспроможної робочої сили. Розроблено основні напрямки професійного розвитку працівників, з перспективою підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, та підвищення рівня конкурентоспроможності працівників на національному та міжнародному ринках праці.

Ключові слова: *професійний розвиток, конкурентоспроможність персоналу, конкуренція, робоча сила, підвищення кваліфікації, кадрова політика, мотивація*

А.Ю. Донцова

Профессиональное развитие как условие роста конкурентоспособности персонала

Рассмотрена сущность профессионального развития работников и ***их*** *влияние на уровень конкурентоспособности персонала на рынке труда, и на развитие предприятия в целом. Обоснованы факторы, определяющие конкурентоспособность рабочей силы на рынке труда и значимость развития персонала предприятия в современных условиях производства. Проанализированы современные подходы в необходимости работников в обучении и составляющие мотивации профессионального развития персонала. Рассмотрены факторы, влияющие на снижение риска неконкурентоспособности персонала, и показана значимость влияния обучения персонала на развитие конкурентоспособной рабочей силы. Разработаны основные направления профессионального развития работников, с перспективой повышения эффективности деятельности предприятия в целом, и повышения уровня конкурентоспособности работников на национальном и международном рынках труда.*

© А.Ю. Донцова, 2014