

- механізму управління : матеріали семінара. – М. : Московський дом науково-технічної пропаганди ім. Ф. Е. Дзержинського ; Общество «Знание» РРФСР, 1982. – С. 83–89.
4. Гейтс Б. Бізнес со швидкістю мислі / Б. Гейтс. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо, 2002. – 480 с.
 5. Інформаційні системи і технології в обліку : підручник / Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, В. В. Євдокімов, С. Ф. Легенчук. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 468 с.
 6. Клименко О. В. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посіб. / О. В. Клименко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.
 7. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : навч. посіб. / С. В. Івахненко. – 3-тє вид., випр. і допов. – К. : Знання, 2006. – 350 с.
 8. Romney Marshall B. Accounting information systems / Marshall B. Romney, Paul John Steinbart. – 9th ed. – Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc., 2003. – 735 p.
 9. Житний П. Є. Облікова політика в умовах розвитку фінансово-промислових систем: методологія та організація : монографія / П. Є. Житний. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
 10. Якока Л. Картера менеджера : пер с англ. / Л. Якока ; при участі У. Новака ; общ. ред. и вступ. ст. С. Ю. Медведева. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.

УДК 005.95:338.124.4

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

Л. М. Шимановська-Діанич, кандидат технічних наук

Як доводить аналіз публікацій та свідчення практиків, в умовах кризи, яка на сьогоднішній день охопила весь світ, першим на що організації скорочують свої витрати, на жаль, стає розвиток персоналу. Саме цьому етапу процесу управління персоналом, у даній ситуації слід приділяти більше уваги і докладати якомога більше зусиль, особливо в кризовий період. Саме тому підприємства й організації шукають нові способи розвитку свого персоналу, навіть за умов обмеженого бюджету, адже, як доводить весь закордонний досвід проходження кризових періодів, найбільшою помилкою є різке скорочення витрат на персонал.

Результати опитувань провідних бізнес-тренерів і керівників тренінгових і консалтингових компаній, які час від часу публікуються в періодичних і Інтернет-виданнях щодо тенденцій розвитку ринку освітніх послуг і перспектив розвитку бізнес-освіти в кризовій ситуації, а також наші власні дослідження (опитування керівників підприємств та орга-

нізацій різних форм власності і представників кадрових служб) підтверджують вищезазначений висновок, а саме:

- витрати на навчання персоналу скорочуються, але при цьому потреба у навчанні не зменшується;
- у разі скорочення чисельності персоналу, у тих співробітників, які залишаються, з'являються додаткові функції, які вимагають додаткової кваліфікації і відповідного навчання;
- в організаціях розробляються і оперативно впроваджуються антикризові стратегії, у тому числі й щодо управління розвитком персоналу;
- навчання переважно організовується для управлінського персоналу організації;
- при виборі методів навчання у першу чергу звертають увагу на короткотермінові, але досить насичені тренінги, коучінг і управлінське консультування, при цьому відбір програм навчання і організацій, які надають вищезазначені послуги, відбувається за більш

чітко означеними критеріями, відштовхуючись у першу чергу від вимог щодо їх корисності, ефективності та доцільності у найближчій перспективі розвитку організації;

- все частіше організації звертають увагу на необхідність формування відповідної культури розвитку персоналу, яка б ґрунтувалась на принципах створення «організації, яка самонавчається», адже за умов фінансової кризи, саме такий підхід до управління розвитком персоналу є найбільш економічно вигідним.

Слід зазначити, що концепція «організації, яка самонавчається» бере свій початок ще з еволюційної теорії Дарвіна: ті види, які можуть швидко навчатися, пристосовуватися до змін оточуючого середовища, виживають, а якщо цю ідею перекласти на організацію, то вона буде звучати таким чином: будь-якій організації для того, щоб вижити, необхідно бути досить адаптивною.

Питанням організаційного навчання присвячені праці Д. Белла, П. Друкера, М. Маклюєна, И. Масуді, Э. Тоффлера та ін. В них розглядаються питання розвитку персоналу «за допомогою відповідної організації». У подальшому ця проблема розвинена у працях Б. Айзека, К. Арджиріса і Д. Шона, Д. Дьюї, К. Крейка, Д. МакГрегора, П. Узка, Д. Форрестера, Е. Шайна. Значний внесок у дослідження проблем безпосередньо організації, яка самонавчається, зробили такі зарубіжні вчені: Т. Бойдел, Б. Дж. Брейєм, М. Педлер, А. Робертсон і Г. Еббі, П. Сенге, а також російські та вітчизняні дослідники – Є. Гулянська, Е. Коротков, В. Маслов, Б. Мільнер, О. Павлуцькій і О. Альохіна, І. Пономарьов, М. Самсонова і В. Єфімов, Г. Сарган, С. Семушкіна та ін. Необхідно відзначити, що в цих працях представлені останні досягнення науки в цій галузі, проте у них відсутній конкретний організаційно-методичний інструментарій вирішення проблем формування, розвитку і управління організацією, яка самонавчається.

Різні аспекти обґрунтування необхідності формування організації, яка самонавчається, розглянуті в працях Б. Дж. Брейєм, Є. Гулянської, А. Ідрісової, Б. Мільнера, М. Румізен, Г. Сарган, П. Сенге та ін. Дослідники намагаються визначити фактори зовнішнього та

внутрішнього середовища, які зумовлюють необхідність формування організації, яка самонавчається. Проте і в цих працях вчені не запропонували чіткого алгоритму щодо оцінки необхідності формування такої організації і вибору стадій її розвитку. Питанням оцінки фактичної відповідності організації принципам самонавчання присвячені праці О. Алабугіна, Б. Дж. Брейєм, Б. Жаліло, Р. Моїланена, О. Павлуцького, Г. Сарган, С. Семушкіної, П. Сенге, І. Чугунова та ін. Дослідники або виявляють ознаки самонавчання, обговорюючи стан справ в організації, або за допомогою анкетування діагностують окремі складові процесу самонавчання (знання, інтелект, творчі здібності персоналу). Проте в цих працях не виділено конкретні способи дослідження стану самонавчання як поетапного процесу в організації, не враховуються особливості застосування цих способів на вітчизняних підприємствах.

Проблемам оцінки готовності персоналу до прийняття змін приділяється увага в працях А. Арменакіса, Д. Харріса і Х. Філда, Т. Базарова, М. Беляцького, А. Глуховської, А. Єгоршина, Д. Коттера і Л. Шлезінгера та інших, які розглядають основні причини супротиву змінам і діагностують особливості компанії, за якими можна визначити готовність до змін. Проте напрям щодо оцінки готовності співробітників до прийняття стратегії організації, яка самонавчається, вчені майже не розглядають і до методичних розробок цей напрям не доведений.

Проблемам аналізу соціальних мереж присвячені праці Г. Градосельської, Е. Лессера і Л. Пруссака, О. Чуракова та багатьох інших дослідників. Автори виділяють різні підходи до аналізу соціальних мереж, визначають показники мережі і методи їх розрахунку. Також слід зазначити, що аналіз соціальних мереж широко розповсюджений у соціології, а в управлінні підприємством поки й досі активно не застосовується, а отже, майже не використовується для організації та регулювання процесу навчання та розвитку персоналу.

Таким чином, на основі аналізу сучасної економічної літератури можна зробити висновок, що на даний час в економічній науці прак-

тично не досліджені технології формування і розвитку «організацій, які самонавчаються», і які дозволяють оптимізувати процес управління розвитком їх персоналу. А враховуючи той факт, що останнім часом все більше вітчизняних підприємств і організацій звертаються до цього питання, вбачаючи у формуванні організації, яка самонавчається, один із способів вирішення питань щодо розвитку їх персоналу в умовах кризи, написання даної статті є, на нашу думку, своєчасним і актуальним.

Саме тому метою та завданнями статті є розробка пропозицій щодо управління розвитком персоналу за рахунок побудови організації, яка самонавчається, власними силами та формування відповідної атмосфери і культури, при якій співробітники матимуть внутрішнє бажання і мотив розвиватися, розкривати свій потенціал, а сама організація буде створювати умови для цього.

Першим термін «організація, яка самонавчається» був уведений П. Сенге, який описав таку організацію як колектив, у якому співробітники мають можливість безперервно розширяти свої можливості, які допомагають їм досягати необхідних результатів, колектив, у якому розробляються нові способи мислення і вільно розповсюджуються колективні прагнення і де співробітники безперервно навчаються тому, яким чином здійснювати спільне навчання [2]. У подальшому ідею «організації, яка самонавчається» доповнили інші зарубіжні дослідники. Так, М. Педлер визначає «організацію, яка самонавчається» як організацію, яка полегшує навчання всім своїм членам і безперервно трансформується [1].

Найбільш вдале визначення поняття «організація, яка навчається», на нашу думку, запропонував Гарвін (Garvin, 1993): «Організацією, що навчається, є організація, яка володіє навиками створення, придбання і передачі знань, а також модифікації своєї поведінки, яка відображає нові знання і ідеї» [4, с. 107]. Це визначення найбільше розповсюдилось у теорії менеджменту і працях на цю тему через низку причин. По-перше, воно акцентує увагу на поведінці (маються на увазі навички, а не знання). По-друге, це визначення свідчить про важливість такого навичку як навчання, яким

повинні володіти не тільки працівники, але і організація в цілому. По-третє, мало володіти навичками навчання, важливо застосовувати одержані знання і ідеї на практиці для коригування своєї поведінки. Адже можна придбати знання і розвивати навички, при цьому застосовувати свої знання і уміння досить вибірково.

Таким чином, можна зазначити, що термін «організація, яка самонавчається» використовується в економічній науці для позначення: 1) однієї з моделей організації, яка орієнтована на організаційний розвиток завдяки постійному навчанню та самонавчанню персоналу; 2) реального типу сучасних організацій на Заході, які відрізняються від інших тим, що вони постійно трансформуються і розвиваються за рахунок постійного навчання та перенавчання персоналу.

На даний час в англійській спеціальній літературі для опису організації, яка самонавчається, використовують два терміни: «організація, яка самонавчається» і «компанія, яка самонавчається». Перший термін, як правило, використовується для опису ідеальних моделей, другий – для опису реальних організацій, які розвивають у межах цих моделей.

На сьогоднішній момент існує декілька основних концепцій «організації, яка самонавчається»: концепція Дж. Стюарта [3] (Stewart, 1994); «американська» концепція «організації, яка самонавчається», що належить П. Сенге (Senge, 1990) і «європейська» концепція, у розробці якої брали участь декілька авторів – Педлер та його колеги (Pedler, 1991). Це дає підстави говорити про те, що термін «організація, яка самонавчається», набув широкого розповсюдження в Європі та США ще у 90 рр. ХХ ст., але для України, і цей термін і сама концепція, є ще досить новими.

На думку цих науковців, існує декілька основних ознак організації, яка самонавчається. Сутність першої ознаки полягає в тому, що співробітники такої організації зобов'язані та здатні управляти своїм власним розвитком. Тобто вони повинні мати як внутрішній резерв (відповідні здібності), так і зовнішній стимул для управління своїм розвитком. Щодо здібностей співробітників, то це в першу чергу

буде залежати від того, наскільки чітко спрацює кадрова служба на етапі найму персоналу (підбір, первинна оцінка та відбір), а зобов'язаним співробітника буде вже робити сама організація, яка повинна мати відповідні процедури, вимоги, політики та системи заохочення та стимулювання персоналу до управління власним розвитком (постійно навчатись новому і коригувати свою поведінку відповідно до нових знань), наприклад:

- введення щорічних процедур оцінки результативності співробітників та обов'язкове включення вимог до їх персонального розвитку;
- формування та обов'язкове дотримання вимог щодо персонального розвитку до внутрішніх кандидатів у разі їх підвищення;
- формування та застосування в організації політики кар'єрного росту, через створення системи управління кар'єрою;
- розробка та впровадження системи заохочень і бонусів, яка була б безпосередньо пов'язана з результатами оцінки, а також ґрунтувалась на прагненні працівників до розвитку та застосування одержаних навичок у роботі;
- створення в організації моделі компетенцій, яка б уміщувала компетенцію, що відображає здатність управляти власним розвитком і т. ін.

А для того, щоб ця ознака спрацьовувала, необхідно, вирішуючи питання управління розвитком персоналу організації, ґрунтуватися на системному підході, адже якщо кадрові служби працюють таким чином, що підбирають найкращих спеціалістів на ринку, а організація не в змозі їм запропонувати нові перспективи і відповідні умови для розвитку, то такий фахівець, скоріше за все, довго в ній не затримається, або якщо, наприклад, в організації існує система оцінки, але її результати ніяк не пов'язані з системою компенсації, така система оцінки працювати не буде. Крім того, необхідно пам'ятати, що в організації, яка самонавчається, всі процедури і політики повинні постійно трансформуватися, залишаючись при цьому відкритими до коментарів і пропозицій, і завжди повинна існувати можливість їх зміни після відповідного обговорення.

Наступна ознака організації, яка самонавчається, – використання прийомів і методів, які стимулюють і підтримують взаємонавчання. Це в першу чергу стосується забезпечення та фісилітації навчання груп і команд, тобто мова повинна йти про використання різноманітних тренінгів, семінарів та інших видів групового навчання. Особлива увага у цьому випадку має приділятися формуванню відповідної внутрішньої системи освіти в організації, яка, на нашу думку, повинна включати політику адаптації нового працівника в організації; внутрішні семінари, тренінги, майстер-класи й інше, що проводяться як внутрішніми тренерами, так і співробітниками організації, які не є тренерами; систему адаптації співробітника на керівній посаді (допомога старших колег, внутрішнього тренера, система коучінга і т. ін.); інформування щодо переваг навчання через канали внутрішніх комунікацій (різноманітні корпоративні заходи, корпоративні видання, соціальні мережі й інше).

Третя ознака організації, яка самонавчається, окрім індивідуального і групового навчання, мають застосовуватися методи та прийоми групового навчання, які б сприяли ширшому розповсюдженню знань і результатів навчання. Мається на увазі, що в організації, окрім тренінгів і семінарів, повинен існувати і заохочуватися вільний обмін думками в групах і діалог, адже саме це дає можливість приймати найбільш вдалі та креативні рішення, командні рішення. А для того, щоб актуалізувати (розкрити потенціал) і використовувати ресурси команд існує досить великий арсенал інструментів, серед яких варто звертати увагу на такі: лабораторії, робочі майстерні, мозковий штурм, SWOT-аналіз всією командою, mindmap і т. ін. Наведемо характеристику цих методів.

1. Лабораторія. Група збирається для розгляду будь-якої можливості (проблеми) з метою більш глибокого її вивчення, обміну досвідом (наприклад, між підрозділами), розгляду або розробки можливих варіантів рішення або для того, щоб визначити, які питання або проблеми слід вирішити. Наприклад, темою лабораторії може бути «зниження прибутку: причини». Також лабораторію може

зібрати внутрішній тренер, який готує семінар. До участі в лабораторії тренер запрошує тих фахівців організації, які є найбільш професійними в темі майбутнього семінару.

2. *Робоча майстерня*. Група збирається для розгляду будь-якої комплексної проблеми або питання з метою знайти і/або прийняти рішення. Наприклад, прописати політику адаптації новачка, або вирішити, яким чином організація збирається залучати нових клієнтів у період кризи і т. ін.

3. *Мозковий штурм*. Група збирається для інтенсивної інтелектуальної діяльності, яка спрямована на те, щоб зрушити мислення із заданої теми (проблематики) з «мертвої точки або розширити поле варіантів. У кризовий час темами для мозкового штурму повинно стати дещо, що вибиває зі звичної колії, стимулює мислення до змін, наприклад: як працювати в умовах обмежених кредитів? Як вижити? Наші плани все ще мають сенс? Як цю кризу використовувати найкращим чином?

4. *SWOT-аналіз всією групою*. Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, а по-друге, встановлення зв'язку між ними. SWOT-аналіз всією командою досить часто буває дуже корисним. Члени команди в індивідуальному порядку прописують (у вільному стилі) сильні та слабкі сторони, загрози і можливості. Предметом для аналізу можуть стати: компанія; продукт; бренд; нововведення, які плануються впровадити або вже впроваджені; заходи щодо виходу кризи і т. ін.

5. *Mindmap (або «павутинка»)*. «Павутинка» є досить ефективною для структурування інформації про будь-яке явище, для концентрації уваги на існуючих проблемах, для пошуку варіантів і альтернативних рішень із заданої проблеми. Темою мозкового штурму за допомогою mindmap може стати організація; навчання в організації внутрішніми силами; управління людьми в кризу; ідеальне майбутнє організації; партнери; продукти і т. ін.

Сутність четвертої ознаки організації, яка самонавчається, полягає в тому, що жодна з попередніх трьох ознак не є достатньою без відповідної організаційної культури. Тобто

для побудови організації, яка самонавчається, необхідна корпоративна культура і управлінський стиль, яким властиві експериментування, ризик, захопленість роботою і незалежність співробітників усіх рівнів.

Організація, яка породжує залежність, контроль і конформізм, не буде вкладатися в концепцію «організації, яка самонавчається». Експериментування і ризик ми розуміємо як постійно змінювані стратегію і політику організації, яка удосконалюється з урахуванням факторів, що виникають. Захопленість роботою, а також прагнення навчатись у співробітників виникають тоді, коли бачення є загальним, а не особистим: керівника або власника. Адже завдяки загальному баченню люди навчаються не тому, що їм так наказано, а тому, що вони цього бажають. Незалежність проявляється тоді, коли персонал бере участь у розробці стратегії і політики організації. У такому випадку остання відображає цінність усієї команди, а не тільки її вищого керівництва. А коли ми діємо відповідно зі своїми цінностями, з'являється впевненість і самостійність у прийнятті рішень. На управлінський стиль ми можемо впливати на всіх етапах роботи з персоналом: підбір керівного складу, навчання і розвиток, внутрішнє переміщення і просування, внутрішній PR бажаного управлінського стилю і т. ін. На корпоративну культуру впливати набагато складніше, ніж на управлінський стиль, але можливо. Цьому можуть сприяти такі способи побудови організації, яка самонавчається, як виведення розвитку персоналу на рівень цінності організації, фісцелітація навчання в організації, побудова мереж і on-line навчання.

Щодо виведення розвитку персоналу на рівень цінності організації, то тут слід зазначити, що ще п'ятнадцять років тому слова «місія», «візія», «цінності компанії» були чимось чужорідним для вітчизняних підприємств. Наразі кожна організація, яка себе поважає, має прописану місію, візію і цінності. Разом з тим, серед цінностей найчастіше зустрічаються такі: задоволення клієнта, якість продукції, командний дух, результативність роботи тощо. Підходячи до формування організації, яка самонавчається, необхідно на рівень цінності

виводити «управління власним розвитком». І безумовно, всі процеси мають орієнтуватися на підтримку цієї цінності: при підбор співробітників – це питання відбіркового інтерв'ю, спрямовані на оцінку здатності кандидата придбавати знання і управляти власним розвитком; при внутріорганізаційному навчанні – це програми, які навчають навчатися і системно думати; при управлінні кар'єрою – це будь-якими способами просувати і пропагувати важливість самонавчання і саморозвитку; при формуванні моделі компетенцій – це відображення цієї цінності, а оцінка компетенцій має обов'язково включати і оцінку здатності співробітника управляти власним розвитком і т. ін.

Щодо фісилітації навчання, то тут важливо сприяти тому, щоб співробітники організації навчалися один у одного, обмінювались знаннями і досвідом на постійній основі. З цією метою, як засвідчує досвід роботи великих компаній, корисним буде впровадження в організаційну структуру відповідної «структури координації навчання», яка, на нашу думку, має складатись із декількох рівнів.

Перший рівень – координатор навчання і обміну досвідом організації. Така особа – одна в організації, і єдина в структурі координації навчання, хто працює повний робочий день. Вона є ініціатором (а також адмініструє і збирає звітність) різних лабораторій, майстерень, мозкових штурмів і т. ін.; працює в тісному взаємозв'язку з вищим керівництвом організації, щоб постійно мати інформацію про так звані «проблемні зони» і нагальні питання, які керівництво пропонує співробітникам до обговорення або розробки.

Другий рівень – ключовий координатор навчання і обміну досвідом з напряму (напрямом може бути бізнес-процес, відділ, продукт і таке інше, залежно від того, яким чином побудована організаційна структура). Необхідність у певній кількості ключових координаторів розраховується таким чином: одна особа на 100–120 співробітників. Вони приділяють координаційній діяльності від 20 до 40 % робочого часу. Інший час займаються своїми прямими обов'язками. Ключові координатори організовують лабораторії, майстерні і таке

інше, запрошують на ці зустрічі експертів і фахівців. Беруть участь у розробці стратегій щодо впровадження змін в організації, розробляють навчальні програми і тренінгові матеріали на випадок нововведень, готують координаторів навчання і обміну досвідом, беруть участь у пілотних проектах для апробації нових ідей.

Третій рівень – координатор навчання і обміну досвідом з напряму. Таких осіб може бути з розрахунку одна особа на 10–20 співробітників. Координатор навчання і обміну досвідом з напряму бере участь в організованих ключовим координатором зустрічах, у розробці навчальних програм тренінгових матеріалів, а також проводить навчання або зустрічі з передачею одержаної інформації співробітникам на робочих місцях. Також вони займаються інформаційною і консультаційною підтримкою своїх співробітників у ході і після впровадження змін і нововведень в організації.

Як засвідчує досвід, така структура допомагає досить швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища змінами в бізнес-процесах і поведінці співробітників.

Що стосується побудови мереж/спільнот (networking), то на сьогоднішній момент, коли існують такі загальновідомі соціальні мережі, як «Однокласники», «ВКонтакте» й інші, вже можна і не розповідати про те, що являє собою корпоративна мережа або networking. Майже кожен з нас є учасником як мінімум однієї подібної мережі або спільноти. Саме тому в межах організації networking може виявитися досить корисною соціальною мережею, яка дозволить обмінюватися досвідом і знаннями між людьми з різних міст (і навіть країн) без особистісної присутності; мати доступ до інформації, адже можна скористатися інформацією, якою володіють інші учасники мережі; через побудовану мережу можна швидко і досить легко зв'язатись із експертами своєї справи і задати їм нагальні питання; коли співробітники організації беруть участь у мережі, це дає їм відчуття причетності до тих ідей і продуктів, які народжуються в результаті обговорень, а також дозволяє скористатись ефектом синергії зусиль групи; через внутрішню мережу або спільноту організації співробітни-

ки можуть звертатися один до одного по допомозі, перерозподіляючи виконання завдань відповідно до здібностей або ресурсів.

Розпочати створення соціальної мережі бажано з таких кроків. По-перше, чітко визначити мету даної спільноти – здійснення проєктів, консультації експертів або просто відкритий форум з певної теми. Відповідно до мети можна організувати проєктну мережу, функціональну спільноту або тематичний форум з відповідним життєвим циклом.

По-друге, визначитись із вигодами, які отримають учасники цієї спільноти (або мережі).

По-третє, залежно від типу спільноти, запросити співробітників, які будуть ключовими, адже вони мають необхідні знання, вони активні й бажають побудувати ефективну та працездатну мережу.

По-четверте, розподілити ролі й обов'язки, визначити зони відповідальності – хто і що робить для того, щоб мережа стала успішною: власник (людина, яка визначає напрями розвитку спільноти або мережі, визначає ресурси, залучає ключових осіб, усуває бар'єри в комунікаціях), учасники (ті, хто погоджується з правилами і умовами участі, цілями спільноти, готується до всіх зустрічей, втілює прийняті рішення, несе відповідальність за свої обіцянки), фісілітатор (іноді співпадає з власником і є таким же важливим: ця людина організовує ефективну взаємодію всіх членів спільноти, поновлює контакти учасників, збирає всі документи і напрацювання спільноти в одному місці).

По-п'яте, необхідно структурувати діяльність мережі, тобто позначити частоту контактів, визначити теми, які будуть обговорюватися або над якими будуть працювати; хто і яким чином може стати учасником спільноти (будь-який бажаючий або тільки за запрошенням), який спосіб прийняття рішень буде використовуватися (голосуванням, авторитарно, обговоренням і т. ін.); визначення правил комунікації у спільноті (принципи ефективних зустрічей, надання і одержання зворотного зв'язку й інше).

Для того, щоб продовжити життя створеним мережам або спільноті, необхідно дотри-

муватися певних правил, а саме: пам'ятати про свої первинні цілі та завдання і тримати їх у фокусі на них; постійно стимулювати і мотивувати учасників на обмін досвідом, через надання можливості робити внесок у спільноту, нагородження найактивніших тощо.

Наступним методом побудови організації, яка самонавчається, є використання on-line навчання, яке вже давно вийшло на ринок України, але до кризи його переваги були не так чітко виражені. Сьогодні, коли бюджети на навчання обмежені, а навчати необхідно, і, до того ж, досить швидко, розробляючи власні e-learning курси, – більшість організацій оцінили переваги on-line навчання. Саме тому вітчизняний ринок сьогодні пропонує декілька можливостей такого навчання: системи дистанційного навчання (LMS); інструменти швидкої автоматизованої розробки e-learning курсів всередині власної організації; on-line тести і різні інструменти оцінки ефективності діяльності; використання аудіо- і відео-контента; організація віртуальних спільнот і віртуальних класів. Головною перевагою on-line навчання є адаптивність, тобто можливість швидко і найбільш ефективно сформулювати й організувати навчання під свої потреби, скорочуючи при цьому витрати на зовнішнє навчання, а також час, який співробітники можуть витрати на відвідування курсів поза організацією.

І останнє – формування відповідної культури навчання в організації. Культура навчання сама по собі не з'явиться, адже для цього необхідно дотримуватися досить багатьох умов. Саме тому культуру навчання в організації необхідно цілеспрямовано формувати і культивувати, застосовуючи при цьому системний підхід, і фокусуватися на всіх трьох рівнях: організаційному, командному й індивідуальному. Відповідно, системи і політики, які спрямовані на створення і підтримку організації, що навчається, також повинні розглядатися системно і на всіх рівнях.

Таким чином, можна зробити висновок, що формування організації, яка самонавчається, дійсно є досить ефективним підходом до розвитку персоналу, особливо в умовах кризи. Разом з тим, крім вищеописаних підходів до

формування такої організації, важлива роль повинна відводитись створенню відповідної культури навчання, чому і будуть присвячені наші подальші дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Педлер М. Практика обучения действием : [пер. с англ.] / М. Педлер ; под ред. О. С. Виханского. – М. : Гардарика, 2000. – 336 с.
2. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации : [пер. с англ.] / П. Сенге. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.
3. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений : [пер. с англ.] / Дж. Стюарт. – С.Пб. : Питер, 2002. – 237 с.
4. Garvin D. Building a learning organization / D. Garvin // Harvard Business Review. – 1993. – Juli – August. – P. 78–91.

УДК 637.51

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. М. Гончаров, доктор економічних наук; О. Ю. Бронська

Передумовою забезпечення стабільності розвитку є забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому економічний розвиток м'ясопереробних підприємств у сучасний період насамперед характеризується наявністю конкурентних переваг, що свідчить про фактичні можливості та перспективний потенціал у майбутньому.

Успішне функціонування підприємства в конкурентному середовищі забезпечує підвищення його ринкової стійкості, а довготривале збереження максимальної ефективності його діяльності свідчить про успішну реалізацію свого потенціалу.

Проблемами вивчення стабільності та стійкості розвитку економічних систем різного рівня займалися такі зарубіжні вчені та практики, як Е. Альтман, О. Ланг, П. Самуельсон, Дж. Хартвік, Дж. Хикс, Т. Тітенберг та ін. Науковому обґрунтуванню і розробці проблеми стійкого і стабільного розвитку базових галузей, до яких відноситься промисловість, присвячені праці Л. І. Абалкіна, Г. С. Голіцина, М. Ч. Заліханова, А. С. Ісаєва, В. А. Коптюга, Д. С. Львова, А. І. Савіна і ін. Але враховуючи мінливі ринкові потреби

забезпечення стабільності розвитку, необхідно з'ясувати нові підходи до з'ясування впливу трансформації маркетингової політики на укріплення стабільності розвитку підприємства.

Мета дослідження полягає в оцінці стабільності конкурентоздатного розвитку м'ясопереробних підприємств для подальшої розробки ефективної моделі управління стабільним розвитком м'ясопереробного підприємства

В умовах ринку ключовою характеристикою господарської діяльності підприємства є його економічна стабільність, забезпечення якої стає визначальним чинником їх економічного зростання.

Досягнення стабільного розвитку м'ясопереробної промисловості направлене на забезпечення населення різноманітними якісними екологічно безпечними продуктами харчування на основі розвитку природно-ресурсного та виробничо-технічного потенціалу. Стабільність конкурентоздатного розвитку м'ясопереробної промисловості є заставою забезпечення продовольчої безпеки держави.