

РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© 2015 ІВАЩЕНКО О. В., ГІРМАН А. П.

УДК 65:658.3.07

Іващенко О. В., Гірман А. П. Реалії та перспективи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах

Мета статті полягає в дослідженні загальних проблем розвитку персоналу та пошуку напрямів їх вирішення. Розглянуто цінність системи розвитку персоналу для конкурентоспроможного бізнесу, а також проведено паралелі між підходом зарубіжних та вітчизняних компаній до розвитку персоналу. Виявлено напрямки подолання проблем та оптимізації витрат на розвиток персоналу. Обґрунтовано, що розробка та впровадження ефективної системи розвитку персоналу вітчизняних підприємств у сучасних умовах є настільки багатоаспектними, що значна частка теоретичних і практичних питань залишаються невизначеними і потребують подальшого комплексного вивчення, ґрунтовного теоретичного та методичного забезпечення. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення та реалізація довгострокової стратегії розвитку системи роботи з кадрами. Для досягнення цієї мети необхідні суттєві зміни в організації системи підвищення кваліфікації, її нормативно-правовому, кадровому, навчально-методичному, інформаційному, матеріально-технічному забезпеченні.

Ключові слова: розвиток персоналу, проблеми, оптимізація, зарубіжний досвід, управління витратами.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 20.

Іващенко Ольга Валентинівна – студентка, Університет митної справи та фінансів (вул. Дзержинського, 2/4, Дніпропетровськ, 49004, Україна)
E-mail: olyashka_555@mail.ru

Гірман Алла Павлівна – кандидат політичних наук, доцент, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Університет митної справи та фінансів (вул. Дзержинського, 2/4, Дніпропетровськ, 49004, Україна)
E-mail: nika.message@gmail.com

УДК 65:658.3.07

UDC 65:658.3.07

Иващенко О. В., Гирман А. П. Реалии и перспективы развития персонала на отечественных предприятиях

Цель статьи заключается в исследовании актуальных проблем развития персонала и поиска направлений их решения. Рассмотрена ценность системы развития персонала для конкурентоспособного бизнеса, а также проведены параллели между подходом зарубежных и отечественных компаний к развитию персонала. Выявлено направление преодоления проблем и оптимизации затрат на развитие персонала. Обосновано, что разработка и внедрение эффективной системы развития персонала отечественных предприятий в современных условиях настолько многоаспектны, что значительная часть теоретических и практических вопросов остаются неопределенными и требуют дальнейшего комплексного изучения, основательного теоретического и методического обеспечения. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является определение и реализация долгосрочной стратегии развития системы работы с кадрами. Для достижения этой цели необходимы существенные изменения в организации системы повышения квалификации, ее нормативно-правовом, кадровом, учебно-методическом, информационном, материально-техническом обеспечении.

Ключевые слова: развитие персонала, проблемы, оптимизация, зарубежный опыт, управление затратами.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 20.

Иващенко Ольга Валентиновна – студентка, Университет таможенного дела и финансов (ул. Дзержинского, 2/4, Днепропетровск, 49004, Украина)
E-mail: olyashka_555@mail.ru

Гирман Алла Павловна – кандидат политических наук, доцент, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Университет таможенного дела и финансов (ул. Дзержинского, 2/4, Днепропетровск, 49004, Украина)
E-mail: nika.message@gmail.com

Ivashchenko O. V., Girman A. P. Realities and Prospects of Development of Staff at Domestic Enterprises

The article is aimed at studying the topical problems of development of staff as well as finding solutions to them. The value of the staff development system for competitive business has been considered, as well as parallels between the approaches of foreign and domestic companies to the staff development have been drawn. The direction of overcoming problems and optimizing the costs for development of staff have been identified. It has been proved that both development and implementation of an effective system for development of staff in the domestic enterprises in current conditions are multidimensional, a large proportion of theoretical and practical questions remain undetermined and require further comprehensive studying, along with a thorough theoretical and methodical support. Prospects for further research in this area is to determine and implement a long-term strategy for development of the system for personnel management. To achieve this goal, significant changes in the organization of staff training system, as well as its normative, personnel-oriented, educational-methodological, informational, and material supporting will be required.

Key words: development of staff, problems, optimization, foreign experience, cost management.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 20.

Ivashchenko Olga V. – Student, University of Customs and Finance (vul. Dzerzhynskogo, 2/4, Dnipropetrovsk, 49004, Ukraine)
E-mail: olyashka_555@mail.ru

Girman Alla P. – Candidate of Sciences (Politics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, University of Customs and Finance (vul. Dzerzhynskogo, 2/4, Dnipropetrovsk, 49004, Ukraine)
E-mail: nika.message@gmail.com

Економічний розвиток, який характерний для більшості успішних суб'єктів господарювання, визначає доцільність застосування ефективних практик менеджменту для досягнення раціональності у використанні ресурсів, їх споживанні та впливу на зовнішнє середовище. Якість персоналу прямо корелює з продуктивністю та ефективністю діяльності підприємства, кількістю та лояльністю його клієнтів, діловою

репутацією фірми на ринку. Зростання кадрового потенціалу досягається лише за умов його постійного розвитку, а витрати на підвищення кваліфікації персоналу вважаються необхідними й ефективними інвестиціями підприємства.

Отже, розвиток кадрів стає одним з ключових завдань, яке має вирішувати підприємство на шляху до набуття стійких конкурентних переваг.

Даній тематиці присвячені наукові роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників: Беккера Г., Вебера В., Грішньової А. О., Волошиної О., Клемина Т., Мироненка В. Проблема розвитку персоналу присвячені статті таких видань, як The Forbes, Association for Talent Development. Пошукам і впровадженню нових методів на практиці займаються такі відомі компанії: ArcelorMittal, IBM, General Motors, Motorola, Toyota.

Незважаючи на істотні внески науковців та власників компаній, назріла потреба висвітлити сучасні проблеми розвитку персоналу та спробувати знайти ефективні шляхи їх вирішення. Розробка та впровадження ефективної системи розвитку персоналу вітчизняних підприємств у сучасних умовах є настільки багатоаспектною, що значна частка теоретичних і практичних питань залишаються невизначеними і потребують подальшого комплексного вивчення, ґрунтового теоретичного та методичного забезпечення.

Головною метою цієї роботи є дослідження загальних проблем розвитку персоналу та пошуку напрямів їх вирішення.

Розвиток персоналу є однією з найважливіших умов успіху будь-якої організації. Це особливо актуально в наші дні, коли з прискоренням науково-технічного прогресу швидше, ніж коли-небудь застарівають професійні знання і навички. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. «Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від переваг персоналу, які виявляються у двох основних аспектах:

- висока кваліфікація кадрів (передові знання та інтелектуальний капітал, прагнення до знань та удосконалення, висока мотивація персоналу, ефективні стимули для напруженої, якісної трудової діяльності);

- навички та досвід персоналу, які забезпечують зниження рівня браку та собівартості продукції на основі використання традицій першокласного обслуговування, неповторного стилю реклами та просування товарів (послуг)» [14].

Розуміючи значення розвитку персоналу для бізнесу, провідні світові корпорації витрачають чимало часу і коштів на навчання і розвиток своїх співробітників [14]. Так, американські компанії у 2012 р. витратили більш ніж 164 млрд доларів на розвиток співробітників та 30,3 годин у середньому на навчання одного працівника [17]. Близько 70% корпорацій мають програми підготовки та перепідготовки, а 27% усіх компаній США розглядають

витрати на освіту як інвестиції та обов'язкову складову конкурентної стратегії [15].

Уряд Великобританії станом на 2013 р. виділив 5,16 млрд фунтів стерлінгів на фінансування професійної освіти в межах подальшої освіти [13, с. 128]. Зарубіжні керівники розуміють, що висококваліфікована робоча сила є стратегічною перевагою. Так, сьогодні 87% менеджерів японських підприємств на перше місце за важливістю ставлять розвиток персоналу, тоді як впровадження нових технологій – 45%, а розширення ринків збуту – близько 25% [13, с. 127].

Українські ж реалії у сфері розвитку персоналу є далеко не оптимістичними. За індикатором «осяжність/розмір навчання штату» Україна обіймає лише 109 позицію, тоді як у США, Японії та Франції навчання персоналу вважається однією з конкурентних переваг [20]. В Україні лише 9% облікової кількості штатних працівників (або 1 млн осіб) охоплено системою професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Періодичність підвищення кваліфікаційного рівня персоналу становить у середньому 11 років, у той час як у країнах Євросоюзу – близько 5 років, а в Японії – кожного року [7, с. 163].

Необхідно відмітити, що програми підвищення кваліфікації працівників існують лише у великих компаніях, які мають іноземні інвестиції. На даних підприємствах розвиток персоналу розглядається не стільки як інструмент примноження матеріального капіталу, скільки як удосконалення інтелектуальної активності кожного працівника (від виробничої ланки до керівників вищої ланки управління). Проте, за оцінкою американських спеціалістів, 1 долар, витрачений на підготовку персоналу, приносить 10 доларів прибутку, оскільки професійне навчання кадрів – це найбільш рентабельне вкладення капіталу [1, с. 12].

З огляду на викладене можемо виокремити певні недоліки в системі розвитку персоналу вітчизняних підприємств:

1. Недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту. На більшості підприємств система розвитку персоналу не має комплексності. Існують програми розвитку, які не передбачають попередньої оцінки персоналу, анкет щодо виявлення потреб працівників та їх мотивації.

2. Невідповідність розвитку персоналу стадіям життєвого циклу організації. Уявлення про розвиток співробітників має ґрунтуватися на стадіях розвитку організації (табл. 1).

Таблиця 1

Оціночні показники розвитку персоналу залежно стадій життєвого циклу компанії

Стадія життєвого циклу компанії	Показники розвитку персоналу
Становлення	Гнучкість, мобільність, презентабельність, взаємозамінність, стресостійкість
Зростання	Підтримка нововведень, харизматичність, адаптивність, відповідність
Стагнація	Послідовність, дисциплінованість, безконфліктність, сумлінність
Занепад	Взаємна підтримка, лояльність, відданість
Відродження	Підтримка нововведень, активність, новаторство, самовизначення

3. Недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників.

Таким чином, розвиток є і характеристикою, і властивістю, і потребою будь-якої системи, що реалізується через життєвий цикл компанії. Розвиток персоналу виступає як інвестиційне рішення, тобто із статті витрат стає об'єктом інвестицій [6, с. 51].

Вважаємо за потрібне визначити причини, які спричинили недоліки розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. У 2011 р. українські дослідники провели вибіркове опитування керівників 50 великих українських підприємств стосовно бар'єрів розвитку персоналу. Так, 65% опитуваних вважають, що велике значення на гальмування процесу мають зовнішні фактори. Серед найбільш впливових факторів було виокремлено:

- ✦ нестабільну політичну ситуацію;
- ✦ несприятливе нормативне-правове регулювання процесу;
- ✦ незацікавленість держави у підтримці підприємств [3, с. 38].

Крім того, однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, технологій та інструментів, яких не вистачає у підприємства, а також небажання управління витратити кошти через побоювання їх втратити. Через це за п'ять років рівень професійної підготовки працівників кожної категорії зріс лише на 1,5–3% [11, с. 43].

Таким чином, серед найбільш значущих проблем функціонування системи розвитку персоналу керівники українських підприємств назвали недостатність фінансових ресурсів, недостатнє завантаження виробничих потужностей, відсутність системи мотивації, спрямованої на результат. Ці обмеження позначилися на структурі джерел фінансування проектів розвитку персоналу компаній [5, с. 107].

Разом з тим необхідно відмітити «сучасні тенденції у розвитку персоналу, які мають вплив на витрати вітчизняних підприємств:

- ✦ недостатні витрати на планування кар'єри персоналу порівняно з підприємствами розвинених країн;
- ✦ вплив на підвищення оплати праці топ-менеджерів вітчизняних підприємств через присутність на ринку іноземних підприємств, які значно більше коштів скеровують на розвиток персоналу;
- ✦ незначне зростання витрат на оплату праці топ-менеджерів та помітніше зростання витрат на оплату праці менеджерів середньої ланки;
- ✦ зростання витрат підприємств на хедхантинг, пов'язаних із переманюванням топ-менеджерів керуючих фірм, які можуть сприяти значному збільшенню рівня прибутковості підприємства;
- ✦ зростання витрат підприємств на окремі складові соціальних пакетів (зокрема, медичне стра-

хування, оплата за навчання, виплати на оздоровлення та оплата абонентів у спортклубах);

- ✦ зростання витрат на заміщення працівників великих і середніх вітчизняних компаній» [15, с. 32].

Причиною низького рівня роботи у сфері розвитку персоналу є також відсутність відділів технічного навчання. Функції з професійного навчання на підприємствах покладаються на одного з працівників відділу кадрів. Згідно з дослідженнями «Learning and Development» 2015 р. 33% компаній скоротили бюджет на розвиток персоналу, 23% – звільнили співробітників відділів розвитку працівників, 24% – знизили обсяг використання послуг зовнішніх провайдерів (навчання за межами підприємства). Разом з цим, на 74% зросло навантаження на 1 спеціаліста з розвитку персоналу [18].

За статистикою, більшу частину коштів у розвитку персоналу вкладають українські компанії, які займаються страхуванням, фінансами, нерухомістю, технологіями і транспортними послугами, і, як правило, меншу – у сфері виробництва, агрокультури, охорони здоров'я, будівництва й освоєння родовищ. При цьому в компаніях з офіційно закріпленою стратегією управління персоналом вилучка з розрахунку на одного співробітника майже в три рази вище, а віддача від інвестицій у персонал – на 70% більше, ніж у компаній, що мають неофіційну стратегію.

Українські підприємства здебільшого уникають організовувати навчання безпосередньо на робочих місцях, оскільки професійне навчання за межами підприємства, по-перше, вимагає значних коштів, а, по-друге, відволікає працівника на момент його підготовки.

Але все ж найзначніші перепони полягають в економічній ситуації країни: на розвиток персоналу значною мірою вплинула економічна криза. Тобто компанії перестали витратити кошти на перепідготовку та підвищення кваліфікації своїх працівників у зв'язку зі спадом виробництва, скороченням доходів. У період кризи політика організацій була націлена на вивільнення персоналу, саме тому деякі показники досі мають від'ємні значення в порівнянні з докризовим періодом [2, с. 11].

Отже, наразі на українських підприємствах існує ряд проблем і причин, які уповільнюють становлення ефективної системи розвитку персоналу, тому на сьогодні необхідні системні заходи щодо їх вирішення.

«Простою та перевіреною стратегією щодо розвитку персоналу є ефективне інвестування у перспективних і талановитих працівників. Інвестиції в працівників – це більше, ніж вкладання капіталу з метою отримання прибутку. Сучасна політика компанії та робота топ-менеджерів повинна бути пов'язана не тільки з інвестиціями, але й із вкладеннями часу» [15]. Так, менеджери та керівники HR-відділів фірм, що динамічно розвиваються, зараз дотримуються такої стратегії: «Вкладайте у себе, у свою команду, у своє здоров'я, освіту, кар'єру та перспективний розвиток фірми» [10, с. 37].

Проте, з огляду на суми бюджету на інвестиції в людські ресурси, компанії повинні ефективно використовувати виділені кошти. Пропонуємо схему, яка дозволить раціонально витратити кошти на розвиток працівників (*рис. 1*).

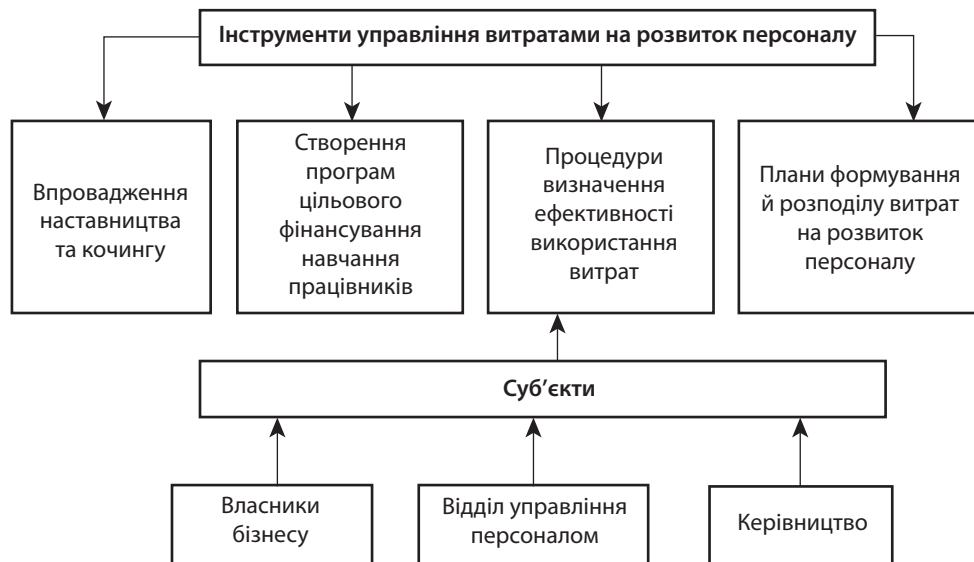


Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу вітчизняних підприємств

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів [12, с. 37].

Якщо ж у компанії вже існують певні служби контролю та регулювання витрат на розвиток персоналу, пропонуємо доповнити власну систему такими напрямками їх оптимізації:

- ✦ установлення об'єктивно необхідної чисельності усіх категорій працівників;
- ✦ впровадження нових сучасних методів праці та розвитку персоналу;
- ✦ підвищення об'єктивності оцінювання діяльності працівників для ефективної мотивації їх розвитку, ефективності та продуктивності персоналу;
- ✦ застосування світового досвіду та сучасних концепцій менеджменту для ефективного розвитку персоналу на підприємстві [8, с. 22].

Дані методи допоможуть підвищити якісний рівень працівників, зменшити витрати через їх раціоналізацію, а також підвищити прибутковість підприємства.

Окремо доцільно розглянути нові методи розвитку працівників. Так, більшість з них останнім часом націлена саме на саморозвиток працівників за підтримкою компаній. У США даний метод є розповсюдженим: існують віртуальні та реальні школи, академії та інститути, які націлені на розвиток лідерських навичок робітників, вони мають назву *Leadership Development*. Наприклад, на одному із сайтів стверджують, що проходження програми підвищить здатність працівника ефективно реагувати на будь-які проблеми, отримувати підтримку в плануванні та реалізації проекту або управління переходом від менеджера до лідера. *Leadership Development* посилить вашу впевненість, мужність і чесність як лідера [19, с. 22].

Крім того, використовуючи зарубіжний досвід, можливо перейняти деякі новітні інструменти розвитку кадрів. Найбільш прийнятними для України є:

- ✦ *buddying* (від англ. *buddy* – друг, приятель) – це метод, заснований на освоєнні нових навичок, наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань. Насамперед, це підтримка, допомога й захист однієї людини іншою [4];
- ✦ *E-learning* – система електронного навчання. У Великобританії цей метод використовують 54% компаній [9];
- ✦ *shadowing* – метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» – це може бути випускник вища, який мріє працювати в цій компанії. Таким чином, роботодавець перевіряє, наскільки міцна мотивація даного кандидата. Як показують дослідження, після *shadowing* 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати [4];
- ✦ *secondment* – це різновид ротації персоналу, за якого співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Особливо цей метод використовують компанії з плоскою структурою, де обмежені можливості просування співробітників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок [9].

Останній метод, на нашу думку, виступає геніальною ідеєю саме для українських підприємств. Як бачимо, нововведення не завжди виступають синонімом витратності. Зазначені методи доводять, що можливо економити та розвинути кадри.

Разом з тим підприємствам, які мають проблеми з персоналом, пропонуємо перейняти досвід не лише зарубіжних компаній, а й вітчизняних. Гарним прикладом послужить «Арселор Миттал Кривой Рог» – найбільше гірничо-металургійне підприємство у світі, яке стало частиною Arcelor Mittal. Для робітників кожного року прово-

дяться конкурси професійної майстерності. Основними критеріями конкурсу є: знання технології й професійні навички, якість обслуговування устаткування, знання у сфері охорони праці й безпечного виконання робіт. Робітники протягом цілого року вдосконалюють свою майстерність, аби отримати винагороду як переможець конкурсу.

У свою чергу, для навчання та розвитку менеджерів діє «HR-школа». Навчання проводиться за напрямками: професійні знання, лідерські й менеджерські навички, корпоративна культура, вивчення іноземних мов.

Крім того, з лютого 2010 р. діє *Talent Community* – неформальний клуб, який об'єднує учасників корпоративних програм розвитку. Важливим є те, що члени клубу допомагають один одному в «спрямованому самонавчанні»: розповідають про цікаву ділову книгу, обговорюють доповідь [16].

Використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання українських підприємств.

ВИСНОВКИ

В Україні організація розвитку персоналу має не найкращі рейтингові показники та ряд проблем, проте на вітчизняних підприємствах існує великий потенціал їх підвищення. Тому актуальним є визначення та реалізація довгострокової стратегії розвитку системи роботи з кадрами. Для досягнення цієї мети необхідні суттєві зміни в організації системи підвищення кваліфікації, її нормативно-правовому, кадровому, навчально-методичному, інформаційному, матеріально-технічному забезпеченні.

У роботі визначено основні напрямки подолання проблем та оптимізації витрат на розвиток персоналу. Головною передумовою має бути бажання персоналу та роботодавців покращити якість робочої сили організації та країни в цілому. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Бокшицкая Е.** Управление персоналом международной компании / Е. Бокшицкая // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 5. – С. 10–15.
- 2. Бузько І. Р.** Формування методологічних основ розвитку персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Д'яченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 8–12.
- 3. Волошина О.** Обучение персонала во время перемен / О. Волошина, Т. Баранова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 4. – С. 36–43.
- 4. Закомурная Е.** «Тени» и «друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет / Е. Закомурная // Executive [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214>
- 5. Клемина Т.** Экономический подход к анализу проблем управления человеческими ресурсами / Т. Клемина // Вестник Санкт-Петербургского университета: Менеджмент. – 2010. – № 4. – С. 104–108.
- 6. Коноваленко М. К.** Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на основі інноваційних моделей / М. К. Коноваленко. – 2010. – С. 49–54.
- 7. Красношарпа В. В.** Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В. В. Красношарпа // Молодий вчений. – 2014. – № 12. – С. 162–165.
- 8. Лелів Г.** Глобальне управління 2025: вирішальний момент / Г. Лелів // Літопис. – 2011. – 120 с.

9. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании / Trainings.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>

10. Мироненко В. Наши в Гарварде / В. Мироненко // Инвест газета. – 2012. – № 9. – С. 36–38.

11. Михайлик Л. Проект «Внутренне обучение» / Л. Михайлик // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 11. – С. 36–47.

12. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств / С. С. Нісфоян // Дисертація. – 2014.

13. Подра О. П. Інвестиції в професійне навчання як інструмент накопичення специфічного людського капіталу / О. П. Подра // Вісник Дніпропетровського університету. – 2011. – Випуск 5/2. – С. 126–132.

14. Розвиток персоналу на основі програми «Toyota Service Management» // Портал конференцій кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2012/12/korol-o/>

15. Рыбальченко В. Сколько стоит топ-менеджер? / В. Рыбальченко // Деловой журнал. – 2013. – С. 32–34.

16. Университет Арселор Миттал в Украине // Arcelor Mittal [Электронный ресурс]. – Режим доступа : ukraine.arcelormittal.com/

17. \$164.2 Billion Spent on Training and Development by U.S. Companies // Association for Talent Development [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.td.org/Publications/Blogs/ATD-Blog/2013/12/ASTD-Releases-2013-State-of-the-Industry-Report>

18. L&D 2015: роль, приоритетные задачи, сложности // Trainings.ru [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=16844>

19. Leadership Coaching // Kinharvie Institute [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.kinharvie.org.uk/coaching/Leadership-Coaching-introduction>

20. The Forbes 2000 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.forbes.com/lists/>

REFERENCES

Bokshitskaia, E. "Upravlenie personalom mezhdunarodnoy kompanii" [Human Resource Management International Company]. *Menedzher po personalu*, no. 5 (2011): 10-15.

Buzko, I. R., and Diachenko, Yu. Yu. "Formuvannia metodologichnykh osnov rozvytku personalu" [Formation of the methodological foundations of staff]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (2012): 8-12.

"\$164.2 Billion Spent on Training and Development by U.S. Companies" Association for Talent Development. <https://www.td.org/Publications/Blogs/ATD-Blog/2013/12/ASTD-Releases-2013-State-of-the-Industry-Report>

Hlobalne upravlinnia 2025: vyrishalnyi moment [Global Management 2025: a decisive moment]. Lviv: Litopys, 2011.

Klemina, T. "Ekonomicheskii podkhod k analizu problem upravleniia chelovecheskimi resursami" [The economic approach to the analysis of the problems of human resource management]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta : Menedzhment*, no. 4 (2010): 104-108.

Konovaleiko, M. K., and Yakovleva, N. H. "Suchasni pidkhydy do upravlinnia rozvytkom personalu na osnovi innovatsiinykh modelei" [Modern approaches to managing staff development through innovative models]. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya "Tekhnichnyi prohres ta efektyvnist vyrobnystva"*, no. 5 (2010): 49-54.

Krasnoshapka, V. V. "Navchannia ta rozvytok personalu v konteksti konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Training and staff development in the context of competitiveness]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (2014): 162-165.

"L&D 2015: rol, prioritetnye zadachi, slozhnosti" [L & D 2015: the role, priorities, complexity]. <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=16844>

"Leadership Coaching" <http://www.kinharvie.org.uk/coaching/Leadership-Coaching-introduction>

Mironenko, V. "Nashi v Garvarde" [Our people at Harvard]. *Investgazeta*, no. 9 (2012): 36-38.

Mikheylik, L. "Proekt «Vnutrennee obuchenie»" [The "Internal training"]. *Menedzher po personalu*, no. 11 (2011): 36-47.

"Metody obucheniia i razvitiia personala, primeniayemye v Velikobritanii" [Methods of staff training and development, applied in the UK]. <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>

Nisfoian, S. S. "Upravlinnia vytratamy na utrymanna i rozvytok personalu mashynobudivnykh pidpriemstv" [Cost management for the maintenance and development of staff engineering enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2014.

Podra, O. P. "Investytsii v profesiine navchannia iak instrument nakopychennia spetsyficnoho ljudskoho kapitalu" [Investment in training as a tool for the accumulation of specific human capital]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, no. 5/2 (2011): 126-132.

Rybalchenko, V. "Skolko stoit top-menedzher?" [How much does the top manager?]. *Delovoy zhurnal* (2013): 32-34.

"Rozvytok personalu na osnovi prohramy «Toyota Service Management»" [Staff development based on the program «Toyota Service Management»]. Portal konferentsii kafedry stratehii pidpriemstv DVNZ «KNEU im. Vadyma Hetmana». <http://conference.spkneu.org/2012/12/korol-o/>

"The Forbes 2000". <http://www.forbes.com/lists/>

"Universitet Arselor Mittal v Ukraine" [Arcelor Mittal University in Ukraine]. Arcelor Mittal. <http://ukraine.arcelormittal.com/>

Voloshina, O., and Baranova, T. "Obuchenie personala vo vremena peremen" [Training of personnel in times of change]. *Menedzher po personalu*, no. 4 (2010): 36-43.

Zakomurnaia, E. "«Teni» i «druzia»: metody obucheniia personala, kotorykh u nas poka net" ["Shadows" and "friends": the methods of training, which we do not have]. <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214>

УДК 658.5

ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

© 2015 СИТНИК Н. І.

УДК 658.5

Ситник Н. І. Еволюція менеджменту знань в організації

Стаття присвячена дослідженню еволюції менеджменту знань в організації. Наразі в літературі прийнято розрізняти менеджмент знань першого покоління, що ґрунтується на продуктовому підході, і менеджмент знань другого покоління, що ґрунтується на процесному підході. Спираючись на існуючі уявлення, у статті пропонується диференціювати п'ять етапів розвитку менеджменту знань в організаціях, які відрізняються своєю цільовою спрямованістю, розумінням сутності знання, змістом та особливостями інфраструктурного забезпечення. Виділено такі етапи розвитку менеджменту знань в організації: 1) спонтанний: ситуативний обмін інформацією між працівниками у разі потреби; 2) усвідомлення цінності знань: накопичення індивідуальних знань шляхом професійного навчання; 3) інформаційно-технологічний: широке застосування інформаційних технологій для передачі кодифікованого знання; 4) соціально-поведінковий: широке застосування соціальних інструментів для створення і передачі кодифікованого й таситного знання; 5) інтегрований: інтегрованість менеджменту знань у загальну систему менеджменту організації та глобальний он-лайн простір.

Ключові слова: менеджмент знань, етапи розвитку знань, таситне знання, кодифіковане знання

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Ситник Наталія Іванівна – кандидат біологічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

УДК 658.5

Ситник Н. И. Эволюция менеджмента знаний в организации

Статья посвящена изучению эволюции менеджмента знаний в организации. Сейчас в литературе принято различать менеджмент знаний первого поколения, который основывается на продуктовом подходе, и менеджмент знаний второго поколения, который основывается на процессном подходе. Основываясь на существующих представлениях, в статье предлагается дифференцировать пять этапов развития менеджмента знаний в организациях в зависимости от их целевой направленности, понимания сущности знания, содержания и особенностей инфраструктурного обеспечения. Выделены такие этапы развития менеджмента знаний в организации: 1) спонтанный: ситуативный обмен информацией между работниками по запросу; 2) осознание ценности знаний: накопление личностных знаний путем профессионального обучения; 3) информационно-технологический: широкое применение информационных технологий для передачи кодифицированного знания; 4) социально-поведенческий: широкое применение социальных инструментов для генерирования и передачи кодифицированного и таситного знания; 5) интегрированный: интегрированность менеджмента знаний в общую систему менеджмента организации и глобальное онлайн пространство.

Ключевые слова: менеджмент знаний, этапы развития менеджмента знаний, таситное знание, кодифицированное знание.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 13.

Ситник Наталья Ивановна – кандидат биологических наук, доцент кафедры менеджмента, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

UDC 658.5

Sytnik N. I. Evolution of Knowledge Management in an Organization

The article is concerned with studying evolution of knowledge management in an organization. In the current literature becomes usual to distinguish between knowledge management of first generation, which is based on the product approach, and the knowledge management of second generation, based on the process approach. On the basis of existing views, the article proposes to differentiate five stages of development of knowledge management in organizations, depending on their focus, understanding of essence of knowledge, content and features of the infrastructure provision. The following stages of the development of knowledge management in organization have been allocated: 1) spontaneous: situational information exchange between employees upon request; 2) awareness of the value of knowledge: accumulation of personal knowledge through vocational training; 3) information-technological: broad use of information technology for the transmission of codified knowledge; 4) socio-behavioral: broad use of social tools to generate and transfer of codified and tacit knowledge; 5) integrated: integrating knowledge management into both the overall organization management and the global on-line space.

Key words: knowledge management, development stages of knowledge management, tacit knowledge, codified knowledge.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Sytnik Natalia I. – Candidate of Sciences (Biology), Associate Professor of the Department of Management, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net