

інших позитивних рис, які мають характеризувати особистість сучасного суспільства.

Подальшим напрямом дослідження має стати оцінювання впливу інноваційної складової на якісний рівень людського капіталу та на зміну позитивних характеристик економічно активного населення. На наш погляд, нагальною та сучасною є проблема активізації інноваційних підходів до формування такої складової людського потенціалу, як економічно активне населення, з огляду на існуючий перебіг подій у соціально-економічній сфері України.

#### Список використаних джерел

1. Мазурок П.П. Соціально-інституціональні основи формування ринку праці в Україні: [монографія] / П.П. Мазурок. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 426 с.
2. Коровський А.В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування: [монографія] / А.В. Коровський. – К.: КНЕУ, 2004. – 184 с.
3. Климко С.Г. Людський капітал: світовий досвід і Україна: [монографія] / С.Г. Климко, В.М. Пригода, В.О. Сизоненко. – К.: Основа, 2006. – 224 с.
4. Калина А.В. Економіка праці: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.

5. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [підручник] / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2004. – 535 с. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/12211027/ekonomika/ekonomichno\\_aktivne\\_naselennya](http://pidruchniki.ws/12211027/ekonomika/ekonomichno_aktivne_naselennya)

6. Державне регулювання економіки: [навч. посібник] / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко, А.Г. Ягодка та ін. – К.: КНЕУ, 2000. – 316 с.

7. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: [уч. пособие] / Л.С. Дорошенко. – К.: МАУП, 1997. – 60 с.

8. Иванов Ю.Н. Экономическая статистика: [учебник] / Ю.Н. Иванов, С.Е. Казаринова, Г.Л. Громишко, А.М. Воробьев и др. – [под ред. Ю.Н. Иванова]. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.

9. Сочинська-Сибірцева І.М. Пріоритети розвитку трудового потенціалу Кіровоградської області [Електрон. ресурс] / І.М. Сочинська-Сибірцева. – Режим доступу: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/dO23.pdf>.

10. Герасименко С.С. Статистика: [підручник] / С.С. Герасименко, А.В. Головач, А.М. Єріна та ін. – [за ред. д-ра екон. наук С.С. Герасименка]. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 467 с.

11. Мармоза А.Т. Практикум із статистики: [навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів] / А.Т. Мармоза. – К.: Кондор, 2005. – 512 с.

12. Савченко А.Г. Макроекономіка: [підручник] / А.Г. Савченко, Г.О. Пухтаєвич, О.М. Тітьонко. – К.: Либідь, 1999. – 288 с.

К.О. ЛЮБИМОВА,  
асистент, Національний технічний університет України «КПІ»

## Навчально-мотивуюча компонента в практиці розвитку персоналу підприємств

*У статті розвинуто теоретичні положення формування експертизи персоналу підприємств. Систематизовано основні методи практичного оволодіння уміннями та формування навиків. Виділено види розривів, які можуть виникати на підприємствах через динамічність знань. Обґрунтовано науково-методичні підходи до адаптації провідного досвіду професійного розвитку різних категорій персоналу.*

**Ключові слова:** розвиток персоналу, експертиза персоналу, професійний розвиток різних категорій персоналу, види розривів.

*В статье нашли дальнейшее развитие теоретические положения формирования экспертизы персонала предприятий. Систематизированы основные методы практического овладения умениями и формирования навыков. Выделены виды разрывов, которые могут возникать на предприятиях из-за динамичности знаний. Обоснованы научно-методические подходы к адаптации ведущего опыта профессионального развития разных категорий персонала.*

**Ключевые слова:** развитие персонала, экспертиза персонала, профессиональное развитие разных категорий персонала, виды разрывов.

*In the article theoretical items of personnel expertise formation have found the further development. The main methods of obtaining skills and forming abilities in practical conditions are systemized. Types of gaps which could arise at enterprises because of knowledge dynamics are assigned. Scientific and methodological approaches for adaptation of leading experience in professional development of different personnel categories are substantiated.*

**Keywords:** personnel development, personnel expertise, professional development of different personnel categories, types of gaps.

**Постановка проблеми.** При формуванні відносин у країнах з ринковою економікою актуалізується питання управління персоналом з позицій розвитку та навчання. При цьому реальною основою економіки країни вважають національний

пул талантів та експертизи менеджменту, а реальною основою підприємства – портфель його можливостей і здібностей. Тому в розвинутих країнах при формуванні багатства націй [1] частка нематеріального капіталу, до складу якого входить людський капітал, перевищує вже 80%. В Україні – перевищує лише 50%. Глобальна конкурентоспроможність [2] провідних країн базується в тому числі на осяжності/ розмірі навчання штату. За цим індикатором Україна має незадовільну динаміку, займаючи вже 117-те місце з 142. Отже, вітчизняна практика розвитку персоналу та існуючі підходи свідчать про значне відставання від світових тенденцій.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Розвиток персоналу відбувається через навчання. Під навчанням розуміють [3] комплексний процес засвоєння знань, понять, навичок і цінностей, що допомагають адаптуватися в навколишньому середовищі, навчальну активність, спрямовану на безпосереднє засвоєння специфічних знань та формування навичок, необхідних для професійної діяльності.

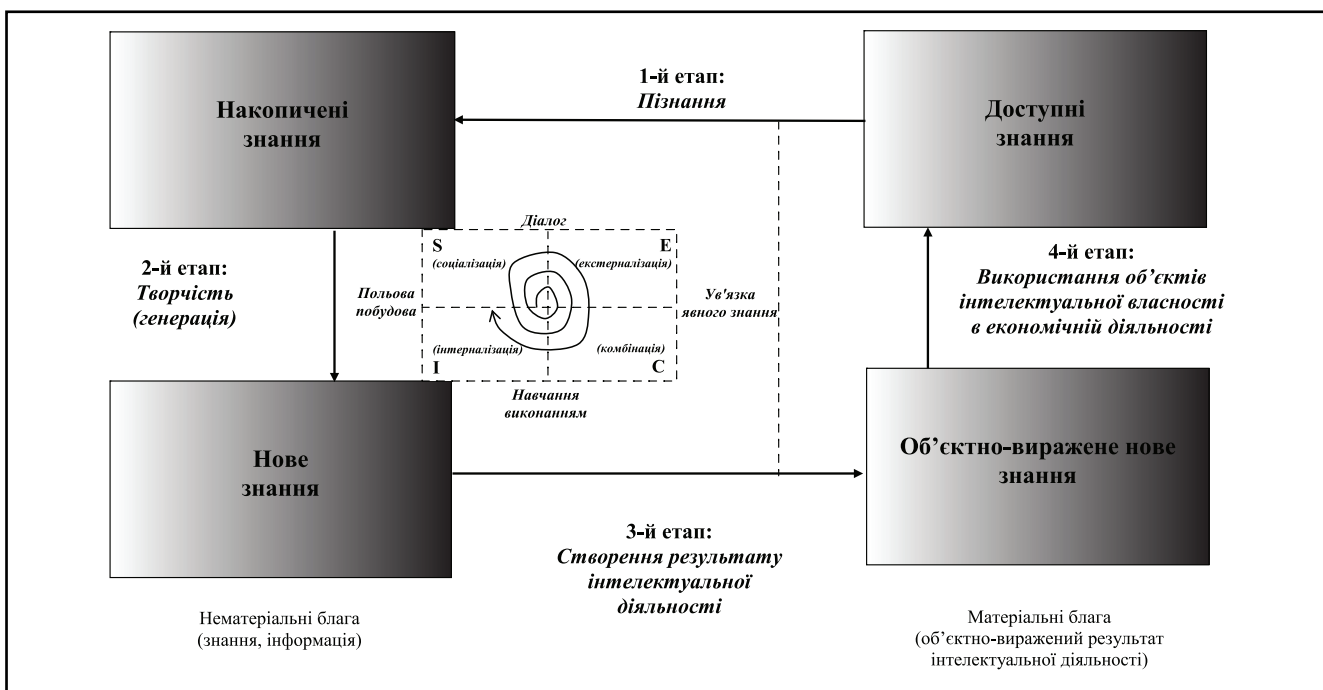
Як неперервний всеосяжний систематичний процес, навчання є єдиним способом формування та освоєння нових концепцій, принципів, систем, методів. Якщо загальне навчання є переважно селективним, то професійне – спрямоване на отримання продуктивних компетенцій, які переростають від «знати» до «знати як бути». З огляду на зазначене професійне навчання персоналу підприємств визначаємо як процес постійного надання та удосконалення професійних знань, умінь, навичок, необхідних для забезпечення й підтримки розвитку працівників, насамперед як особистостей, що забезпечуватиме в подальшому розвиток підприємств та суспільства в цілому. На відміну від визначення, яке міститься в Законі України «Про професійний розвиток пра-

цівників» [4], вважаємо, що професійне навчання не обмежується первинною професійною підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва, адже серед ключових причин управлінських невдач фігурують, крім нездатності до навчання, зростання, адаптування та використання досвіду з вигодою.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі навчально-мотивуючої компоненти в розвитку персоналу підприємств. Для досягнення мети сформульовано такі основні завдання: розглянути теоретичні положення формування експертизи персоналу підприємств; виділити види розривів, які можуть виникати на підприємствах; систематизувати основні методи практичного оволодіння вміннями та формування навичок; обґрунтувати науково-методичні підходи до адаптації провідного досвіду професійного розвитку різних категорій персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Акумуляований запас знань, умінь, навичок, якими володіють працівники, підприємство протягом певного часу вибудовує в ідентифіковану експертизу [5, 6]. Процес інтелектуальної діяльності й побудови ідентифікованої експертизи складається з чотирьох етапів: пізнавального, творчо-генеративного, результуючого, відтворюючого, що характеризується трансформацією доступного через накопичення в нове, об'єктивно-виражене знання (рис. 1).

На етапі пізнання доступне знання персоналу підприємства трансформується в накопичене, яке на другому етапі завдяки творчій діяльності набуває форми нематеріального блага. На етапі створення результату інтелектуальної діяльності нове знання набуває матеріальної форми, перетворюючись в об'єктивно-виражене знання, яке на етапі використання в економічній діяльності становиться доступним.



**Рисунок 1. Побудова ідентифікованої експертизи персоналу підприємств**  
 Джерело: розвинуто автором на основі ідей, викладених в [5–7].

Накопичення знань й створення нового знання відбувається за спіраллю знань згідно з моделлю SECI, запропонованою І. Нонака, Х. Такеучі [7]. Проходячи чотири стадії, знання перетворюються від симпатизованих, через концептуальні та систематичні, в операційні. На стадії соціалізації (неявне – неявне знання) відбувається поділ знань у результаті соціальної взаємодії та наставництва. На стадії екстерналізації (неявне – явне знання) неявне знання набуває видимої форми та перетворюється в явне знання у вигляді метафор, аналогій, концепцій, гіпотез, моделей. На стадії комбінації (явне – явне знання) поліпшується накопичений матеріал, відбувається процес рекомбінації дискретних частин явного знання в нову форму. На стадії інтерналізації (явне – неявне знання) завдяки дифузії та впровадженню явного знання відбувається конвертація або інтеграція спільного/індивідуального досвіду й знань в індивідуальні ментальні моделі з формуванням нового неформалізованого акумульованого й консолідованого знання.

Багатонаправленість практичного досвіду (експертизи) персоналу підприємств характеризується когнітивністю знань, операційністю умінь, соціальністю поведінки, функціональністю навиків і компетенцій, що знайшло подальший розвиток у формуванні нами адаптованої інтегрованості компетентності, зазначеній на рис. 2.

Знання, як розуміння когнітивних аспектів успішного виконання роботи, підкріплюються науковими, технічними, професійними предметами, відповідними практиками і специфічними процедурами. Таким чином, факти або ідеї, що відповідають обсягу досягнутої та зрозумілої інформації, отримані з практики досвіду або в результаті вивчення, дослідження і спостереження, переходять в уміння, під якими розуміємо операційні здатності (діяльність, техніки), які використовуються з відносною легкістю стосовно виконання порівняно простих завдань. Соціальність поведінки проявляється в системі цінностей, звичках та інших психологіч-

них особливостях, що персоналізують працівників, тобто в діях емоційного контексту, які відповідають їх ставленню, відношенню в процесі соціалізації. Функціональність навиків – це соціальна поведінка та операційні уміння доведені до функціонального рівня відпрацьованості. Досвід використання зазначених складових дозволяє вибудовувати потрібний вектор при функціоналізації індивіда як члена спільноти на рівні робочої групи, організації та суспільства.

Беручи до уваги динамічність знань, швидку зміну станів «інноваційне знання – базове знання», рівень бізнес-компетентності компанії, що навчається, залежатиме від стратегічного розриву та розриву знань, які Я.Г. Гольдштейн трактує в [12] як стратегічний пролом та пролом знань. Пролом знань визначається ним як різниця між тим, що знає компанія за конкурентного середовища, й тим, що вона повинна знати; стратегічний пролом – як різниця між тим, що компанія може робити, та тим, що вона повинна робити в таких умовах. З нашої точки зору, за встановленими стратегічними цілями компанія вибудовує низку стратегічних завдань й аналізує, що їй потрібно знати для досягнення існуючих стратегічних цілей (рис. 3).

За результатами проведення відповідної діагностики компанія з'ясує, якими знаннями вона володіє на поточний момент та чи має місце розрив у знаннях, тобто розрив знань (або знанневий розрив). Наявність інформаційно-інноваційного розриву свідчатиме про доступність знань для компанії, як наслідок – про ступінь досягнення встановлених нею стратегічних цілей. Існування стратегічного розриву говоритиме про відповідність й адекватність існуючих стратегічних цілей в компанії, тобто про правильність обраного стратегічного напрямку розвитку в сучасному конкурентному середовищі. Проведення подвійного аналізу розривів дозволяє компанії, ліквідувавши внутрішні розриви знань, підвищити власний рівень бізнес-компетентності, ліквідувавши зовнішні розриви знань – захистити власні позиції на

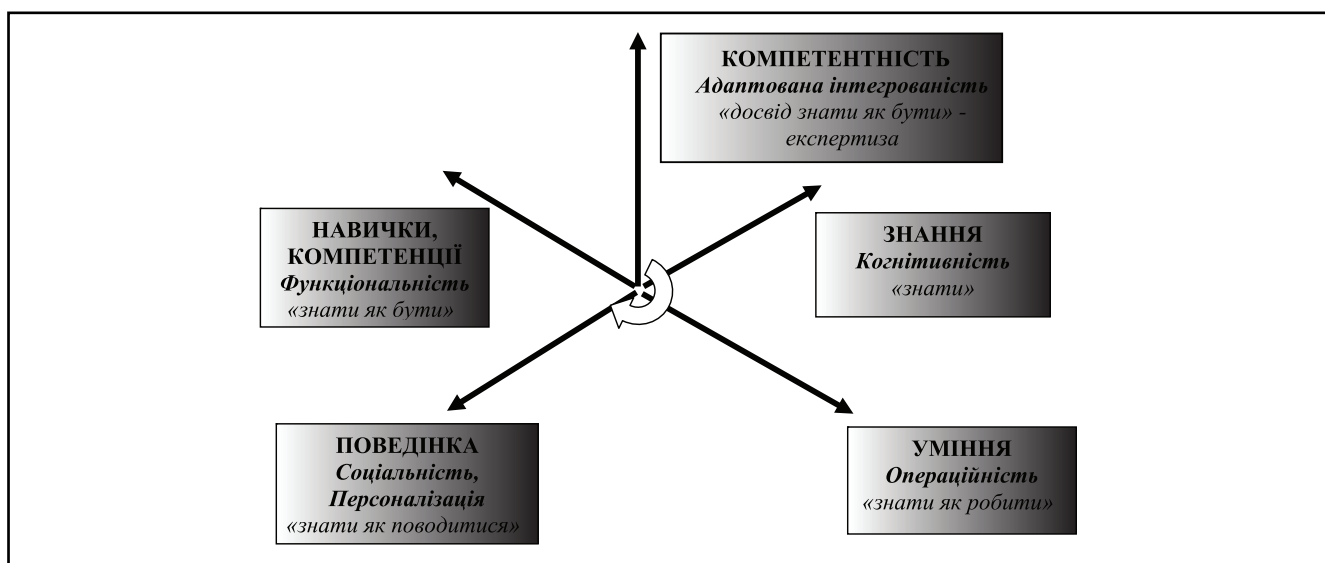
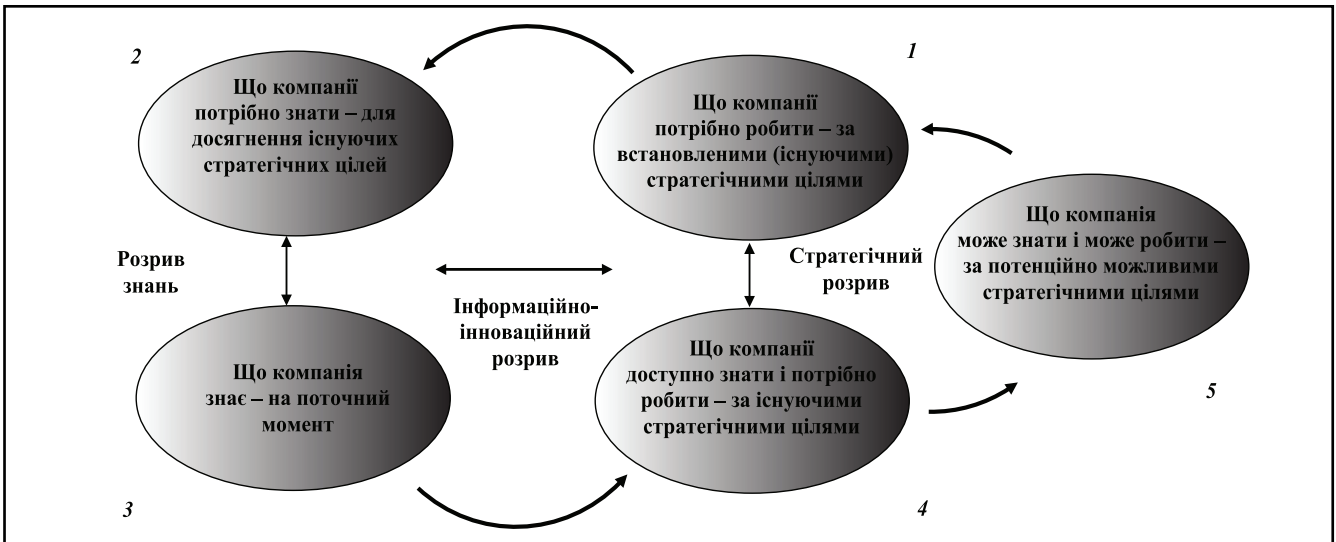


Рисунок 2. Багатонаправленість експертизи персоналу підприємств  
Джерело: розвинуто автором на основі ідей, викладених у [8–11].



**Рисунок 3. Взаємозв'язок між розривом знань та стратегічним розривом**

Джерело: розроблено автором на основі ідей, викладених у [12].

ринку, а у випадку виявлення стратегічних невідповідностей – посилити та закріпити власні позиції на ринку.

Стимулювання компаній у ринкових умовах до подолання існуючих розривів у знаннях та в їх стратегічному прояві зведено в матрицю «Основні ділові якості – ринок» (рис. 4). Наявні компетенції на існуючому ринку призводять до руху ідей та навиків всередині компанії з метою пошуку шляхів заповнення пробілів та поліпшення діяльності на існуючих ринках. Ліквідація білих плям має місце у випадку передачі компаніями знань своїм структурним підрозділам, дочірнім компаніям, що пов'язано з виходом та роботою на нових ринках. Нові ділові якості відкривають компаніям конкурентні переваги: за існуючого ринку в поєднанні з новими джерелами знань є змістовною частиною основних компетенцій, за нового ринку – надають мегаможливості та найпривбливіші умови функціонування / оперування.

Однак складність навчального процесу полягає в тому, щоб навчити думати, мислити, використовувати отримувані знання. Слід пам'ятати, що працівники шукають в роботі мо-

жливність реалізуватися, самоствердитися, знайти самоповагу та встановити самооцінку, вимагають принципів вільної особистості і справедливості. Задоволеність роботою, захопленість нею та відданість організації є ключовими елементами ефективного управління персоналом та його розвитком, встановлення доброзичливих відносин в колективі, що відображається на результатах діяльності підприємства. Отже, успіх працівників від успіху підприємства знаходиться в емоційній площині, що проявляється через внутрішнє відчуття надмірного мотиваційного імпульсу до поліпшення та розвитку як власного інтелектуального потенціалу, так і потенціалу підприємства, в якому вони працюють.

Результати систематизації основних методів практичного оволодіння уміннями та формування навиків, до яких відносяться тренінг та менторство, наведено в таблиці.

Під час адаптації провідного досвіду професійного розвитку персоналу підприємств, яка відбувалася в рамках реалізації проектів міжнародного науково-технічного співробітництва за участю Київської торгово-промислової па-

		Ринок	
		Існуючий	Новий
Основні ділові якості	Нові	<p><b>Основні компетенції + нові джерела знань</b></p> <p>Які нові ділові якості будуть необхідні на існуючих ринках?</p>	<p><b>Мега - можливості (нові компетенції на новому ринку)</b></p> <p>Які нові основні компетенції будуть необхідні для найпривабливіших ринків в майбутньому?</p>
	Наявні	<p><b>Заповнення пробілів (наявні компетенції на існуючому ринку: рух ідей та навичок всередині компанії)</b></p> <p>Які можливості поліпшення діяльності на існуючих ринках завдяки ефективнішому використанню наявних компетенцій?</p>	<p><b>Білі плями (наявні компетенції на новому ринку: передача своїх умінь дочірнім компаніям)</b></p> <p>Які нові товари будуть створені за наявності ділових якостей?</p>

**Рисунок 4. Матриця «Основні ділові якості – ринок»**

Джерело: зведено автором.

## Основні методи практичного оволодіння уміннями та формування навиків\*

Метод	Особливості
<b>Тренінг</b> короткостроковий навчальний курс або вид діяльності на освітанському ринку, що розкриває загальні закономірності і базові знання з проблемного питання	Інформаційна (лекційна) складова тренінгу – до 10–20% часу; підвищує практичні уміння відразу до застосування на посаді
<b>Тренінг сенситивності</b> тренінг, який передбачає участь суб'єкта учіння в групі задля підвищення індивідуального сприйняття й удосконалення умінь взаємодії з оточуючим середовищем	Проводиться за участю психолога або відповідного консультанта
<b>Учнівство (копіювання)</b> оволодіння професійними уміннями і навиками в результаті копіювання суб'єктами учіння дій майстрів або кваліфікованих фахівців	Проводиться за участю майстрів або кваліфікованих фахівців
<b>Компаньйонаж (або братерство [8])</b> різновид учнівства, одна з найстаріших існуючих організацій робітників в Європі, що спрямована на самотрансформацію, тобто набуття здатності самостійно змінюватися та розвиватися. Школи компаньйонажу пропонують професійну освіту та навчання за 23 спеціальностями в сфері інженерії, будівництва, пекарської та кондитерської справ. Організація компаньйонів та їх управління належить виключно членам, без існування роботодавців	Трьохрічне навчання за 8–тижневим циклом + 2 тижні навчання + стажування (тур по Франції або по світу, умови: змінити двічі за рік дім компаньйонажу) + кваліфікаційний тест; кожний компаньйон є відповідальним за допомогу молодшим членам, а його уміння є полівалентними, що дозволяє працювати в суміжних професіях
<b>Наставництво</b> Заняття досвідченого працівника з суб'єктом учіння в ході виконання щоденної роботи відносно професійної майстерності, передових досягнень, творчої думки тощо	Присутність чіткої яви про необхідні знання для передачі, наявність навиків спілкування, системне планування заходів з наставництва
<b>Вікарне навчання [13]</b> симбіоз учнівства та наставництва, в результаті якого відбувається ідентифікація та відображення дій керівника	Проводиться через спостереження та переймання способів вирішення проблемних ситуацій від керівників та досвідчених працівників
<b>Навчання за принципом «роби як я»</b> підсилений варіант вікарного навчання, при якому демонструється важливість обраних технік в показовому виступі та підкреслюються вимоги до наставника, його соціальна сміливість, відсутність страху помилитися перед підлеглими, знання власної справи	Крім спостереження, передбачається аналіз роботи керівником з розподілом процесу на складові блоки
<b>Екстремальне навчання</b> найжорсткіший варіант вікарного навчання, сутність якого полягає у створенні наставником для підлеглого чітко планованої та контрольованої екстремальної ситуації, від успіху вирішення якої буде залежати його майбутнє	Створення контрольованої екстремальної ситуації
<b>Індивідуально–курсове навчання [14]</b> поєднання елементів учнівства й наставництва, навчання робітників на виробництві в Україні, що характеризується двома послідовними етапами – теоретичним курсом та виробничим навчанням	1) теоретичний курс (навчання індивідуальне самостійне + консультаційне у викладачів теоретичного навчання (т. н.) або навчання курсове по 5–30 осіб); 2) виробниче навчання (в.н.) (навчання індивідуальне на оснащених робочих місцях під керівництвом інструктора в.н. або навчання колективне з попереднім теоретичним блоком на 5–15 осіб під керівництвом викладача т. н. з числа фахівців підприємства (інструктора) або майстра в. н. на спеціально–створеній навчально–виробничій базі та наступним індивідуальним блоком на робочих місцях під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника – інструктора в.н.
<b>Менторство</b> різновид наставництва, що покладається на вже здобуті знання, сформовані професійні уміння та навички наставника або ментора, який передає їх своїм підопічним суб'єктам навчання. За Е. Маллен [16], це відносини один на один між досвідченішим членом (ментором) та менш досвідченим членом (протее) організації або професії. Близько 60% респондентів використовують різні форми менторства як спосіб трансферу знань, в той час як близько половини організацій – документарно–знаннєві депозитарії (сховища) як засіб акумулювання та збереження знань [18]	Ментор – це досвідчений, впливовий член організації, він, за Р. Майером [15], є відповідальною особою за розвиток нових талантів та прищеплювання власного неявного знання новим працівникам у стилі неформального наставництва. Як зазначає Б. Реджинс [17], неформальне менторство пов'язане з допомогою ментором протее у життєвих питаннях, а формальне – у робочих
Японська практика менторства набуває форм відносин семпай–кохай (відповідно старшого і молодшого), пояснюючись культурою татешакаї – вертикальною структурованістю суспільства	
<b>Коучинг</b> спрямування, консультування, надання фактів коучем, що не вчить, а допомагає вчитися, розкриваючи потенціал людини з метою максимального підвищення її ефективності. За Дж. Уйтмором, коучинг – це новий стиль менеджменту, за яким емпатійний, порядний й безпристрасний менеджер (такий менеджер може бути одночасно і коучем, незважаючи на парадокс) бачить майбутні можливості підлеглих, а не їх минулі справи й показники роботи, підсилюючи усвідомленість працівників в певній сфері, робить їх роботу ефективнішою, досягаючи нових результатів, коли на одного працівника у рік припадає 250 днів безпосереднього виконання посадових обов'язків і 250 днів особистого розвитку [19]	Взаємна підтримка тренера–коуча, використовувани засоби і стиль спілкування, направлені на пошук його підопічним власного вирішення проблемного питання, долаючи існуючі обмеження; коуч не практикує надання нових знань, він допомагає повірити підопічному в себе, почати використовувати власні резерви за новою схемою задля досягнення встановлених цілей, беручи повну відповідальність за прийняті рішення

\* Сформовано автором.

лати, нами було встановлено, що застосування тренінг-конференційного підходу є доцільним для всіх категорій персоналу. В загальній сукупності навчальні заходи відвідали 279 осіб, з яких близько 40% були представниками промислових підприємств, 17% – машинобудівних підприємств. У тренінг-семінарах із 29 представників промисловості взяли участь 10 представників машинобудування, що становило майже 35%. У конференціях – 36 із 81, або близько 45%. Результати проведених досліджень, особливо що стосувалося питання оцінки ефективності розвитку персоналу, було висвітлено в [20]. Отримані значення відповідають ефективності навчання на рівні 94,6% і 91,6% для тренінг-семінарів і конференцій відповідно.

Доцільність застосування менторського підходу обґрунтовано для вищої ланки менеджменту. Участь промислових підприємств у проєкті була на рівні майже 47% від загальної кількості. Машинобудування було представлено на рівні майже 30% від загальної кількості, або 64% від промислових підприємств. Застосування концепції менторства в практичних умовах навчання вищої управлінської ланки показало її адаптивність і значимість. Оцінка учасниками доповідачів і навчальних заходів у середньому по групах становила 5,01 і 4,86, а результативності навчальних заходів – 4,93 і 4,78 (при макс. значенні 6). Таким чином, ефективність навчання за оцінкою учасниками доповідачів і навчальних заходів виявилася на рівні 83,5% і 81%, за результативністю – на рівні 82,17% і 79,67%. Кореляційний аналіз показав, що для учасників проєкту дійсно існував сильний взаємозв'язок між доповідачем та навчальним заходом (понад 90%), у той час як для кожного окремого учасника взаємозв'язок між доповідачем/навчальним заходом та результативністю навчального заходу був на рівні 50–60%.

Отже, підходи до розвитку та навчання вищої ланки менеджменту в сучасних умовах набули сенсу у форматі формування мережі зв'язків й невимушеної обстановки обміну досвідом з відчуттям клубної приналежності. Функціонування проєктних груп відбувалося за участю запрошених галузевих та/або профільних експертів для проведення навчальних сесій (забезпечення доповіді за визначеною тематикою), кількість яких на один навчальний захід обмежувалася до двох осіб, а також організаторів проєкту, обов'язковою функцією одного з яких було відстеження й дотримання часового розкладу перебігання запланованих видів діяльності. Слід зазначити, що світові тенденції розвитку економіки та їх наслідки для економіки України, мали своє віддзеркалення в адаптації вищезазначених тем, особливо після третьої серії навчальних заходів, щодо актуалізації їх структури й змісту.

### Висновки

У статті визначено роль навчально-мотивуючої компоненти в розвитку персоналу підприємств. Отже, успіх працівників від успіху підприємства знаходиться в емоційній площині, що проявляється через внутрішнє відчуття надмір-

ного мотиваційного імпульсу до поліпшення та розвитку, де останній відбувається виключно через навчання. Як результат, вважаємо перспективним при управлінні розвитком персоналу підприємств у систему управління навчанням персоналу, з метою удосконалення, включати аналіз розривів, виділяючи три види, що можуть виникати на підприємствах через динамічність знань: знанневий (розрив знань), інформаційно-інноваційний, стратегічний. Дістали подальшого розвитку теоретичні положення формування експертизи персоналу підприємств на основі побудови ідентифікованої експертизи, багатонаправленість якої описуємо адаптованою інтегрованою компетентності, що характеризується когнітивністю знань, операційністю умінь, соціальною поведінкою та функціональністю навиків і компетенцій. Систематизовано основні методи практичного оволодіння уміннями та формування навиків, до яких відносяться тренінг та менторство. Під час адаптації провідного досвіду професійного розвитку персоналу підприємств обґрунтовано доцільність застосування тренінг-конференційного підходу для всіх категорій персоналу, а менторського підходу – для вищої ланки менеджменту.

### Список використаних джерел

1. The changing wealth of nations: Total and per capita wealth of nations [Electronic resource]. – The World Bank, 2011. – Wealth of nations (XLS 655 KB). – Access mode: <http://data.worldbank.org/data-catalog/wealth-of-nations>.
2. The Global Competitiveness Report 2011–2012 / Klaus Schwab (ed.) // World Economic Forum. – Geneva, Switzerland, 2011. – 527 p.
3. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул; [пер. с англ. Н.Г. Владимировой, ред. В.И. Ярных, А.Г. Старовик]. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
4. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електрон. ресурс]: станом на 12 січня 2012 р. // Президент України, м. Київ, 12 січня 2012 р., №4312-VI. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Shen J. Training and management development in Chinese multinational enterprises / Jie Shen, Roger Darby // Employee Relations. – 2005. – Vol. 28, # 4. – P. 342–362.
6. Kamoche K. Strategic human resource management with a resource-capability view of the firm / Ken Kamoche // Journal of Management Studies. – 1996. – Vol. 33, # 2. – P. 213–236.
7. Nonaka I. The knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation / Ikujiro Nonaka, Hiroaka Takeuchi. – Oxford University Press, 1995. – 304 p.
8. Les Compagnons du Devoir: a French Compagnonnage as a HRD system / [Hedley Malloch, Birgit Kleymann, Jacques Angot, Tom Redman]. // Personnel Review. – 2007. – Vol. 36, # 4. – P. 603–622.
9. Nelson R. R. An evolutionary theory of economic change / Richard R. Nelson, Sidney G. Winter. – [6th ed.]. – Harvard University Press, 1982. – 437 p.
10. Rychen D. S. Definition and selection of key competencies / Dominique S. Rychen, Laura H. Salganik. – [The INES Compendium: Contribu-

tions from the INES Networks and Working Groups. Fourth General Assembly of the OECD Education Indicator Programme, OECD, 11–13 Sept. 2000, Tokyo, Japan. – GA(2000)12. – 271 p.] – P. 61–73.

11. Winterton J. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype / Jonathan Winterton, Françoise Delamare. – Le Deist, Emma Stringfellow. – [Res. report elab. on behalf of Cedefop/Thessaloniki: Final draft, CEDEFOP Project, No.RP/B/BS/Credit Transfer/005/04]. – Centre for European Research on Employment and HR Groupe ESC Toulouse, 26 Jan. 2005. – 108 p.

12. Гольдштейн Г. Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент (рабочие материалы) [Электрон. ресурс] / Г.Я. Гольдштейн. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m61/>

13. Рысев Н. Правильные управленческие решения: поиск и принятие / Н. Рысев. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.

14. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві: станом на 30 березня 2008 р. // Міністерство праці та соціальної політики України, Міністерство освіти і науки України. – Наказ № 127/151 від 26.03.2001. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>

15. Maier R. Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management / Ronald Maier. – [2nd ed.]. – Springer-Verlag, 2004. – 635 p.

16. Mullen E. J. Vocational and psychosocial mentoring functions: identifying mentors who serve both / Ellen J. Mullen // Human Resource Development Quarterly. – 1998. – Vol. 9, # 4. – P. 319–331.

17. Ragins B. R. Understanding diversified mentoring relationships: definitions, challenges and strategies. – [Mentoring and diversity: an international perspective / [Ed. by David Clutterbuck, Belle R. Ragins]. – Butterworth-Heinemann, 2002. – 320 p.] – P. 23–53.

18. Closing the generational divide: shifting workforce demographics and the learning function // Human capital management. IBM Institute for business value. IBM global business services in association with ASTD. – June–July 2006. – 15 p.

19. Уитмор Дж. Коучинг високої ефективності: новий стиль менеджмента, розвиток людей, висока ефективність / Джон Уитмор; [пер. с англ., науч. ред. С.Ю. Чумакова]. – [3-е изд.]. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

20. Любимова К.О. Особливості оцінки навчання персоналу підприємств на рівні реакції цільової аудиторії [Електрон. ресурс] / К.О. Любимова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2011. – №4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

В.К. ЗБАРСЬКИЙ,  
д.е.н, професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України

## Структура джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємств аграрної сфери

*У статті аналізується структура джерел фінансування інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Розглядається система економічних важелів державного регулювання інвестиційної діяльності та процес фінансування підприємств галузі в умовах вступу України до СОТ.*

*В статье анализируется структура источников финансирования инвестиционной деятельности сельскохозяйственных предприятий. Рассматривается система экономических рычагов государственного регулирования инвестиционной деятельности и процесс финансирования предприятий отрасли в условиях вступления Украины в ВТО.*

*The structure of funding sources of agricultural enterprises investment activity is analyzed in the article. The system of economic levers of investment activity government control as well as the process of financing the enterprises under conditions of Ukraine's WTO joining are considered.*

**Постановка проблеми.** Надзвичайна важливість залучення інвестицій, зростання їх значення в світогосподарсько-

му процесі пов'язана з тим, що вони являються ключовим чинником економічного зростання національних економік країн світу. Перехід розвинутих країн на інноваційно-інвестиційну модель розвитку посилив необхідність активізації інвестиційної діяльності на державному рівні з метою розвитку сучасного реального сектора економіки, відпрацювання ефективних моделей участі великих капіталів, іноземних інвесторів в інвестиційних процесах інноваційного характеру. Це також пов'язано з тим, що зниження інвестиційної активності в будь-якій країні трактується як серйозна загроза національній безпеці. Саме динамічно зростаючі інвестиції із матеріалізованими у них інноваціями, трансформуючись у створення нових технологій і конкурентоспроможних виробництв, є не тільки рушійною силою розвитку виробництва, але здатні забезпечувати динамічні темпи та якість економічного зростання, високий рівень добробуту суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: І. О. Бланка, Л. Гітмана, В. П. Горьового, М. І. Кі-