

**Управління  
розвитком**  
Харківський національний  
економічний університет

*Міжнародна науково-практична конференція  
"Сучасні технології менеджменту: проблеми  
теорії та практики"*

*Секція 4  
"Технології управління персоналом  
підприємства"*

*23 – 24 жовтня 2008 року*

*Збірник наукових статей  
видається 2 рази на рік*

**№ 20', 2008**

*Харків. Вид. ХНЕУ, 2008*

**Засновник і видавець**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Реєстраційний номер свідоцтва КВ №5948 від 19 березня 2002 р.**

**Затверджено на засіданні вченої ради університету.**

**Протокол №4 від 10.11.2008 р.**

**Редакційна колегія**

**Пономаренко В. С. — докт. екон. наук, професор (головний редактор)**

*Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, професор*

*Внукова Н. М. — докт. екон. наук, професор*

*Григорян Г. М. — докт. екон. наук, професор*

*Гриньова В. М. — докт. екон. наук, професор*

*Дікань Л. В. — канд. екон. наук, професор*

*Дороніна М. С. — докт. екон. наук, професор*

*Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, професор*

*Кизим М. О. — докт. екон. наук, професор*

*Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, професор*

*Левикін В. М. — докт. техн. наук, професор*

*Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доцент*

*Назарова Г. В. — докт. екон. наук, професор*

*Орлов П. А. — докт. екон. наук, професор*

*Пушкар О. І. — докт. екон. наук, професор*

*Тридід О. М. — докт. екон. наук, професор*

*Українська Л. О. — докт. екон. наук, професор*

*Хохлов М. П. — докт. екон. наук, професор*

*Ястремська О. М. — докт. екон. наук, професор*

**Редакція збірника наукових статей**

*Зав. редакції* **Сєдова Л. М.**

*Редактор* **Грицай І. М.**

*Комп'ютерна верстка* **Труш В. Ю.**

**Адреса видавця:** 61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

**Телефони:**

(057)702-03-04 – головний редактор

(057)758-77-05 – зав. редакції

**E-mail:** vydav@ksue.edu.ua

---

*Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.*

*Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.*

*Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.*

---

*При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.*

---

*Підписано до друку 18.12.2008 р.*

*Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.*

*Ум.-друк. арк. 19,0. Обл.-вид. арк. 23,94. Тираж 500 прим. Зам. № 887.*

*Ціна договірна.*

---

*Надруковано з оригінал-макета на Riso-6300 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.*

*Видавництво ХНЕУ.*

- © Харківський національний економічний університет, 2008
- © Видавництво ХНЕУ, 2008
- дизайн, оформлення обкладинки
- © Управління розвитком, 2008



середовищі, намагається й надає дієві пропозиції щодо реалізації проблем, які присутні на практиці, він має працювати на підприємстві протягом тривалого відрізка часу за умов отримання позитивних результатів як особистої діяльності, так і діяльності своїх підлеглих. Основними стратегіями є стратегія стабільності та стратегія навчання (підвищення кваліфікації й перекваліфікації). Квадрант 3 характеризується високими результатами діяльності менеджера та низьким рівнем його лояльності до підприємства. Типову ситуацію, характерну для більшості позиціонованих у даний квадрант менеджерів, можна описати таким чином. Ефективне управління персоналом обумовлене його професійними якостями та великим досвідом. Наявність таких якостей обумовлює високий рівень конкурентоспроможності працівника, що передбачає наявність у нього пропозицій щодо зміни місця працевлаштування. Тому за таких умов доцільно визначити причини нелояльного відношення працівника до підприємства, якщо вони обумовлені незадоволеністю оплатою праці, керівництвом, умовами та інтенсивністю роботи, кар'єрою, оточенням, розробити заходи щодо підвищення рівня його лояльності до підприємства. Основні стратегії – зростання, матеріального і морального мотивування. Квадрант 4 характеризується присутністю менеджерів з високим рівнем результатів діяльності та лояльним відношенням до підприємства. Наявність саме таких працівників на підприємстві має велике значення, оскільки їх діяльність сприяє підвищенню економічних та соціальних результатів діяльності та забезпечує високий рівень економічної безпеки підприємств. Максимальна кількість таких керівників свідчить про ефективну роботу відділу управління персоналом. Основні стратегії – розвитку, кар'єрного зростання.

З викладеного матеріалу можна зробити висновок, що позиціонування працівників підприємства за запропонованими ознаками є доцільним, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо винагороди працівників та їх кар'єрного просування в період атестації та прийняття на роботу. Напрямами подальших досліджень є взаємоузгодження наведених стратегій управління персоналом із загальноекономічними стратегіями підприємства.

---

**Література:** 1. Бураканова Г. Стиль керівника і ефективність управління // Проблеми теорії і практики управління. – 2003. – №4. – С. 113 – 117. 2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: "Кондор", 2002. – 518 с. 3. Машков В. Н. Психологія управління. – 2-е вид. – СПб.: Вид. Михайлова В. А., 2002. – 254 с. 4. Савельєва В. С. Психологія управління. – К.: ВД "Професіонал", 2005. – 320 с. 5. Слонов М. Базові парадигми менеджменту // Проблеми теорії та практики управління. – 2005. – №2. – С. 112 – 118.

---

**Бормотова М. В.**

УДК 331.36

**Петренко О. О.**

## **УПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОГО ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах основним ресурсом підвищення конкурентоспроможності компанії стає людський капітал. Висока конкуренція в ринковій економіці призводить до того, що виробництво постійно стимулює до розвитку та навчання персоналу. Організація нового типу повинна бути орієнтована на управління процесами та персоналом. Щоб досягти оптимізації роботи людського ресурсу на підприємстві, потрібно чітко сформулювати і застосовувати бізнес-процес управління розвитком і навчанням персоналу, який повинен обов'язково приносити результати у вигляді приросту продуктивності праці, а також при потребі адаптуватись до нових завдань виробництва, до змін у стратегії управління організацією.

Вивченням проблем управління, розвитку та навчання персоналу займається багато російських та українських вчених, таких, як: А. Кібанов, А. Шегда, Л. Гордієнко, О. Зима, Н. Гавкалова та ін. У наукових працях таких авторів, як М. Крушельницька, В. Савченко, А. Галєєв, розглядається сутність та поняття основних складових елементів адаптивного процесу розвитку та навчання персоналу, але деякі питання ще не набули остаточного вирішення. Так не існує чіткої послідовності етапів реалізації адаптивного процесу навчання персоналу на підприємстві.

Метою даного дослідження є обґрунтування етапів упровадження адаптивного навчання на підприємстві.

На думку Савченко В., адаптивне управління організацією становить безперервний розвиток персоналу, спрямований на забезпечення її підрозділів працівниками з необхідним рівнем

---

© Бормотова М. В., Петренко О. О., 2007

освіти, професійної підготовки і кваліфікації, здатними обіймати конкретні посади і виконувати складні завдання [1], тобто адаптивне управління персоналом ототожнюється з адаптивним управлінням організацією в цілому. На погляд авторів даної роботи, адаптивне управління персоналом є однією із складових останнього. У свою чергу, адаптивний процес розвитку і навчання персоналу фактично є центральною складовою адаптивного управління персоналом. Цей елемент має різнобічний характер, що пов'язано з реалізацією специфічних проектів та використанням різноманітних ресурсів. Постійне навчання та підвищення кваліфікації запобігають моральному старінню, зносу людського капіталу і при цьому призводять до зниження сукупних витрат на навчання та значного зростання продуктивності праці. Така ідеологія дає змогу цілеспрямовано вибирати засоби адаптації персоналу організації: вдосконалювати окремі властивості, проводити зміну форм і методів професійного навчання, планувати трудову кар'єру, покращувати показники ефективності роботи з персоналом і загального положення всього підприємства.

Адаптивний процес навчання розглядається як керований і контрольований процес рішення поставлених навчальних завдань. Визначення властивостей навчальних завдань повинно здійснюватися на основі ідентифікації знань того, кого навчають, на кожному кроці навчання. У процесі навчання повинен дотримуватися принцип переходу від засвоєння простого навчального матеріалу до складного. Перехід до засвоєння нового матеріалу здійснюється у випадку успішного засвоєння попереднього матеріалу [2].

Управління процесом навчання персоналу супроводжується оцінюванням одержаних результатів, корекцією окремих рішень та переходом до наступних етапів розвитку персоналу.

Аналізуючи роботи [1 – 3] і ситуацію на українських підприємствах авторами статті була запропонована схема реалізації адаптивного навчання персоналу, яка подана на рисунку, де головною відмінністю є обов'язкове визначення потреби в навчанні шляхом анкетування, що дозволить найбільш ефективно провести навчання персоналу.

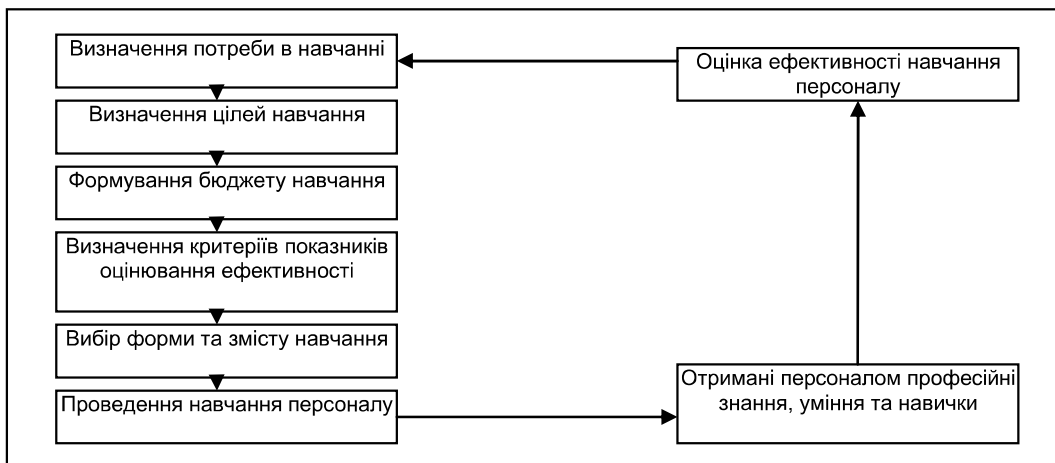


Рис. Схема процесу реалізації адаптивного процесу навчання на підприємстві

Таким чином, адаптивний процес управління навчанням персоналу передбачає попереднє дослідження і виявлення потреби в навчанні, потім особливу увагу повинно бути приділено розробці цілей навчання, вибору форм та методів навчання, визначенню критеріїв оцінки персоналу та ефективності окремого етапу, а також формуванню й використанню бюджету навчання. Саме детальний план і визначена етапність навчання дають вагому перевагу адаптивному процесу над тими процесами, що зараз існують на більшості підприємствах України, де фактично проводиться тільки підвищення кваліфікації персоналу і відвідування тренінгів. Вітчизняні фірми нечасто враховують бажання навчатись окремого працівника, тому першим і ключовим етапом щодо реалізації адаптивного процесу навчання на підприємстві повинно бути визначення потреби в навчанні за допомогою анкетування, адже це дослідження дасть змогу визначити цілі та напрямки навчання для конкретного учня. Щоб уникнути труднощів на початковому етапі, рекомендується провести експеримент, тобто вводити процес не для всіх відділів підприємства, а тільки для окремо взятої групи. Це дасть змогу оцінити результати навчання і сформувавши загальний оптимальний бюджет витрат.

Тому для впровадження на підприємстві адаптивного процесу управління навчанням персоналу автори статті рекомендують дотримуватися такої послідовності етапів:

- 1) складання анкети і проведення анкетування серед працівників з метою визначення відношення персоналу до навчання й бар'єрів щодо змін та нововведень;
- 2) аналіз анкети, визначення експериментальної (пілотної) групи для навчання;
- 3) проведення повного циклу адаптивного процесу навчання експериментальної групи;
- 4) аналіз роботи з експериментальною групою, виявлення недоліків і коригування окремих елементів адаптивного процесу відповідно до конкретних відділів підприємства;
- 5) введення адаптивного процесу навчання для всіх відділів підприємства.



Спочатку необхідно визначити найбільш придатний для експерименту відділ – той, де є найбільший інтерес до нового процесу навчання (наприклад, планово-економічний відділ). Далі проводити експериментальне навчання в цьому відділі, а потім порівняти результати з іншими відділами. Якщо адаптивний процес буде організований на високому рівні, то неперервне навчання на робочому місці дозволить за короткий строк (2 – 3 місяці) досягти значного прогресу в експериментальному відділі, що буде зразком для інших відділів. Потрібно відзначити, що використання навчання лише на робочому місці не завжди приносить високий результат загального розвитку персоналу, тому для всіх категорій учнів обов'язково потрібно проводити зовнішнє навчання (тренінги, курси, лекції).

Упровадження адаптивного навчання персоналу буде більш ефективним при використанні інтелектуальних навчальних систем (ІНС), наприклад, програмного продукту ІНС МОНАП, який включає підсистему моделювання, що забезпечує педагогові можливість комфортного проведення дидактичних експериментів, спрямованих на вибір оптимальних значень параметрів моделі управління навчанням. Головне, щоб працівники цих відділів регулярно працювали за комп'ютером (наприклад, планово-економічний, фінансовий відділи і т. д.). Адже для навчання працівників потрібно лише запустити відповідну програму і відповідати на запитання. Регламент, періодичність і строки навчання визначаються педагогом.

На основі аналізу відповідей тих, хто навчається, програма МОНАП визначає навчальне завдання з оптимальним значенням труднощів для конкретного того, кого навчають, і відправляє цю інформацію в підсистему формування завдань. Ця підсистема генерує або вибирає завдання з бази даних на наступний крок навчання, тобто об'єм роботи педагога значно зменшується [4]

Якісна організація роботи з персоналом може привести до високих економічних і соціальних результатів. Використання адаптивного процесу навчання персоналу дає змогу підвищувати загальний рівень розвитку персоналу без відриву від робочого місця, тобто економічний ефект буде визначений через зменшення втрат часу на зовнішнє навчання. Адаптивний розвиток персоналу – інтенсивний метод, що дозволяє досягти високих результатів у короткі строки. Особливо ефективним є використання інтелектуальних навчальних систем (наприклад, МОНАП), що максимально автоматизує навчання персоналу, дає змогу швидко формувати програми наступних етапів навчання і мінімізує об'єм роботи педагога.

Таким чином, у роботі розглянуті етапи реалізації адаптивного процесу навчання та обґрунтована необхідність введення етапу визначення потреби в навчанні шляхом анкетування персоналу, що значно підвищить ефективність навчання. Подальші дослідження передбачається спрямувати на розробку методичного забезпечення процесу впровадження адаптивного навчання персоналу для умов конкретного підприємства.

---

**Література:** 1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 308 с. 3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу. – Харків: "ИНЖЕК", 2004. – 276 с. 4. Galeev I. A Learning Model in MONAP / I. Galeev, V. Ivanov, M. Akhmadullin // Human-Computer Interaction. The 6th International Conference. August 12 – 16. – Moscow: EWHCI, 2006. – Pp. 320 – 323. 5. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 192 с.

---

**Бутенко Л. М.**

УДК 331.101+338.33+65.011

## **МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

Ринкові умови господарювання, динамічність економічних процесів, нестабільність ринкового середовища вимагають від підприємств постійно знаходити шляхи адаптації до зовнішнього середовища. Одним із таких шляхів може бути впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Але успіх реалізації стратегії диверсифікації значною мірою залежить від того, в якій мірі безпосередні учасники цього процесу зацікавлені у швидкому, якісному та економічно ефективному впровадженні запланованих результатів.

Осмилення проблеми мотивації працівників підприємства вже досить тривалий час перебуває у центрі уваги науковців та практиків. Серед найбільш відомих іноземних вчених, які вивчали цю тему, можна назвати А. Маслоу [1], Д. С. Мак-Клелланда [2], В. Врума [3], С. Адамса [4] та ін. Значних досягнень у розвитку сучасних теорій мотивації здобули й українські вчені: А. М. Колот [5],

---

© Бутенко Л. М., 2008