

фінансових ресурсів) на верхньому ієрархічному рівні управління підприємством. Це впливає на оперативність прийняття рішень із зазначених питань і, як наслідок, в цілому сповільнює рух оборотного капіталу.

Для запобігання виявленім недолікам в управлінні рухом оборотного капіталу доцільно поєднувати процесний та ситуаційний підходи. Це пов'язано з тим, що процес управління реалізується власне через забезпечення якісного виконання спеціальних функцій, пріоритетна важливість кожної з яких залежить від ситуації, що складається на поточний момент в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

У свою чергу, якість виконання спеціальних функцій впливає і на його фінансовий стан: допущені помилки у визначені планово-прогнозних економічних показників, некоректні методи їх обліку та аналізу, нерегулярний контроль за рухом елементів оборотного капіталу тощо можуть привести до виникнення ризикових ситуацій, які проявляються у перевищенні фінансовими показниками встановлених меж. У разі настання таких ситуацій необхідно визначити причини їх виникнення, оцінивши якість виконання окремими структурними підрозділами або посадовими особами відповідних до їх повноважень загальних та спеціальних функцій управління, та розробити заходи щодо усунення недоліків.

Тому для управління рухом оборотного капіталу бажаним є використання такої управлінської технології, яка узгодить рівень виконання цих функцій, зможе пов'язати якість виконання кожної функції з фінансовими показниками. До використання в управлінні рухом оборотного капіталу найбільше підходить метод бюджетування, оскільки він ґрунтується на фінансовій оцінці результатів виконання спеціальних функцій підрозділами та дозволяє здійснювати корегування запланованих показників з урахуванням змін ситуацій, що виникають в управлінні рухом оборотного капіталу.

**Література:** 1. Снітко Л. Т. Управление оборотным капиталом организаций / Л. Т. Снітко, Е. Н. Красная. — М.: Изд. РДЛ, 2002. — 216 с. 2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Підручник. — К.: Академідів, 2003. — 608 с. 3. Структура производственного объединения, положения об отделах и службах, должностные инструкции / Под ред. А. И. Бужинского. — М.: Экономика, 1987. — 320 с. 4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 704 с. 5. Попов Г. Х. Эффективное управление. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 1985. — 336 с. 6. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. — К.: Тов."Знання", КОО, 1998. — 512 с. 7. Городяненко В. Г. Социологический практикум: Учебно-методическое пособие. — К.: Изд. центр "Академія", 1999. — 160 с.

УДК 331.36

Гавкалова Н. Л.,  
Маркова Н. С.

## ОБУЧЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО УРОВНЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*The author reviews and analyses the existing methods of organization personnel's training, their advantages and disadvantages, possibility of their application in modern Ukrainian business. The paper discusses the necessity of increasing the intellectual level of the personnel, developing their knowledge, skills and experience by means of training and transference of the knowledge. Special attention is paid to the personnel as one of the main competition advantages of the organization.*

Главным фактором продолжительного успеха любой организации является эффективный и результативный менеджмент. В условиях существующих уровней и темпов развития технологии и экономики, когда на рынке действует жесткая конкуренция, важнейшую роль в организации играет интеллектуальный потенциал персонала и его приумножение. Повышение роли человеческого фактора во всех сферах народного хозяйства обуславливает непрерывное его развитие, одним из составляющих которого является обучение, способствующее не только повышению профессионализма, но и общему интеллектуальному развитию человека, развитию его эрудиции, круга общения, усиления уверенности в себе.

Большое количество теоретиков в разные времена занимались проблемой развития персонала, необходимости и целесообразности роста его интеллектуального, творческого потенциала, развития таких личностных качеств, как креативность, инновационность, имажинативность. Среди этих исследователей необходимо выделить современных отечественных ученых: Гриневу В. Н., Гришнову О. А., Заяц Т. А., Колота А. Н., Савченко Б. Г., Тютюнникова С. В., Чухно А. А. Немаловажны для украинской научной мысли и практического применения работы зарубежных исследователей П. Друкера, Р. Марра, Г. Шмидта, основателей теории человеческого капитала М. Боймана, Г. Беккера и др. Центральное место в их работах занимают проблемы человека, его развития и совершенствования в процессе труда, а также социализация общественного производства.

Несмотря на то, что проблемой человеческого капитала, его развития и инвестиционной привлекательности на Западе начали заниматься еще в 50 – 60-е гг. XX ст., в Украине этой проблеме только сейчас начинает уделяться внимание, что требует адаптации зарубежных научных разработок к отечественным условиям. Таким образом, в контексте поставленной проблемы целью данной работы является оценка необходимости развития персонала организаций посредством обучения и обмена знаниями. Такой подход требует решения ряда задач: изучения основных современных методов обучения персонала; критической оценки применяемых видов обучения; разработки рекомендаций относительно развития персонала организации посредством вложения в него инвестиций.

Развитию работников посредством обучения за рубежом уделяется огромное значение. Так, например, в компаниях IBM, Motorola, General Motors тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создают для этого собственные постоянно действующие институты. Во многих ведущих компаниях бюджет на профессиональное обучение стал наибольшей (после заработной платы) статьей расходов компании и составляет от 2% до 10% фонда оплаты труда. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде увеличения производительности, качества, мотивации [1].

Такой подход к персоналу небезоснователен, так как сторонники теории человеческого капитала М. Боуман и Г. Беккер утверждают, что при повышении затрат на развитие работника и, как следствие, его профессиональных и личностных качеств, увеличивается его отдача и заинтересованность в конечных результатах труда. Работник чувствует себя частью коллектива, он осознает свою значимость в процессе управления предприятием, вследствие чего старается увеличить отдачу от вложенных в его развитие инвестиций. Исследования последних лет показывают, что сейчас более высокое значение имеет экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Подсчеты зарубежных исследователей показывают, что 1 доллар, вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долларов дохода. По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-х гг. XX столетия рост экономики за счет повышения уровня образования работников составил 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5% [2].

Для того чтобы определить, каким образом можно развивать персонал, повышать его общеобразователь-

ный, интеллектуальный уровень, необходимо рассмотреть современные методы обучения, используемые в зарубежной и отечественной практике хозяйствования.

Наиболее распространенным видом обучения как отдельного работника, так и целого коллектива являются тренинги. Тренинги обеспечивают более интенсивное и интерактивное обучение, а также ориентированы на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом [3]. Наиболее распространенными являются видеотренинги и тренинги, проводимые квалифицированными специалистами в области экономики, психологии, социологии.

Видеотренинги (особенно в сочетании с отработкой материала путем различных интерактивных упражнений, а затем и на практике) более эффективны, чем лекции или инструктаж, особенно после того, как телевидение стало самым привычным и доступным способом получения информации. Практически доказано, что человек намного быстрее воспринимает информацию, которую получил с экрана телевизора.

В качестве преимуществ такого вида обучения необходимо отметить следующее: наглядность, максимальную приближенность к практической деятельности, актуальность, доступность, экономичность.

Однако ведущие компании мира придерживаются того мнения, что тренинги не являются панацеей от всех бед, они не способны "вылечить" организацию или стать одним из ее стратегических ресурсов. Тренинги сегодня — слабое лекарство, они не могут в значительной степени повлиять на деятельность организации, что обусловлено изменением содержания, сущности и подходов к управлению

В этой связи необходимо определить, что понимают под управлением. Существует два подхода к пониманию управления как процесса: управление — это искусство, управление — это наука. Искусству управления учат на тренингах. Участники приобретают навыки улаживания конфликтов и проведения переговоров. Научный подход начинается с формирования организационной структуры. Искусство управления человеческими ресурсами вторично, а научные способы управления персоналом — первичны [3]. В Украине пока все воспринимается наоборот. Поэтому растет спрос на тренинги как на спектакли, а не на научное выстраивание организационной структуры при помощи квалифицированных консультантов.

Тренинги, особенно видеотренинги, становятся популярными и в Украине, что обуславливается их относительной дешевизной, доступностью и актуаль-

ностью применения в современных условиях хозяйствования.

Одним из прогрессивных методов развития персонала организации в Украине и за рубежом является дистанционное обучение — тип образования, при котором обучаемые работают самостоятельно дома и контактируют с преподавателями и другими обучаемыми посредством электронной почты, электронных форумов и других форм сетевого общения, то есть с использованием эффективных информационно-коммуникативных средств доставки слушателям учебного материала [4]. Дистанционное обучение — наиболее динамично развитый вид профессионального обучения, который отличается характером познавательной деятельности слушателей. Дистанционное обучение ориентировано на обеспечение максимальной доступности и удобства и проводится с учетом интересов слушателя.

Однако, несмотря на ряд преимуществ данного типа образования, лишь немногие организации применяют его для обучения своих работников. В нашей стране это связано, прежде всего, с технической и технологической отсталостью информационных средств связи многих организаций, а также сложившимся стереотипом работников, да и руководителей, что обучение должно проходить в лекционной аудитории при непосредственном контакте с преподавателем, максимум — на тренингах.

Последним словом мировой практики развития персонала стало применение симуляций. Симуляция — это современный метод обучения, который основан на том, что работников отстраняют из привычного для них окружения и предлагают полностью погрузиться в созданную реальность, в ходе которой они выполняют определенные роли, а затем анализируют причины своих действий. Например, выживание в джунглях; ситуация, имитирующая бой с противником и т. д. Вид подобного обучения используют во многих западных организациях, таких, как: Celemi, Xerox, Steelcase, Gillete и др. [2].

Организации направляют своих работников, занимающих разные должности и выполняющих разные личные функции, на некоторое время для участия в игре, которая смоделирована согласно требованиям заказчика. Каждый день они проходят определенные испытания под руководством того или иного члена группы, а затем анализируют, как то или иное решение повлияло на ситуацию в целом и что явилось решающим или дестабилизирующим фактором успеха либо неудачи.

Некоторые военные организации отправляют своих служащих для приобретения опыта в деловом мире, для понимания процесса принятия решений в условиях стресса. Например, группы морских десант-

ников принимали участие в торгах на биржах Чикаго и Нью-Йорка. Они хотели получить опыт принятия решений на основе неполной информации в считанные доли секунды [2].

Такой подход к обучению в виде игры нравится работникам: с одной стороны, симуляции являются обучающими программами, а с другой — все происходит в непринужденной обстановке, в виде игры. Еще Уинстон Черчилль однажды сказал, что он обожает учиться, но ненавидит, когда его учат [2]. В этом и состоит секрет успешного обучения: учить людей так, чтобы им это нравилось. В данном контексте симуляции выступают в качестве способов встроения обучения в рабочий процесс.

Еще одним методом обучения, созданным и оформленным в последние десятилетия на Западе, является коучинг. Коучинг (от англ. *coaching* — тренировать, заниматься репетиторством) определяется как деятельность с целью повышения личной результативности топ-менеджеров при различных коммуникациях [5]. Следует определить некоторые особенности коучинга.

Ежедневно менеджерам необходимо участвовать в различных коммуникациях, что требует от них высокой культуры и навыков общения, определенной подготовки. Предоставляет помочь при осуществлении подобного рода деятельности инструктор, который разрабатывает план занятий, проводит подготовительную и аналитическую работу. Задача инструктора заключается в том, чтобы помочь заказчику сделать коммуникации и отношения между руководителем и контактными аудиториями наиболее эффективными (достижение больших результатов с меньшими затратами — материальными, психологическими, временными). Например, после важной встречи или совещания инструктор помогает менеджеру высшего звена анализировать его стиль поведения, успехи и упущения, то, что в дальнейшей работе необходимо учесть и избежать. Следует отметить, что инструктор не подменяет менеджера в управлении, он лишь предлагает методологическую основу осуществления результативных коммуникаций. Его услуги стоят достаточно дорого, поэтому такое обучение менеджера может себе позволить оплатить не каждая отечественная организация.

В зарубежной практике вышеизложенные формы обучения продемонстрировали результативность при развитии работников, что позволяет им с новой силой набирать обороты своей популярности по всему миру. Однако необходимо отметить некоторые ограничения применения данных методов обучения в Украине. В первую очередь, они связаны с дефицитом финансовых ресурсов, что не позволяет направлять значительные средства на обучающие программы своих сотрудников.

В качестве альтернативы можно предложить использование традиционных, но в то же время эффективных методов обучения, среди которых следует назвать: проведение лекций, ролевых игр, ротации, наставничества, моделирования, самообучения. Вместе с этим обучение персонала и условия его деятельности должны быть достаточными для его самореализации и самосовершенствования. Таким образом, дальнейшего усовершенствования требует подход развития персонала, что является определяющим фактором эффективности менеджмента персонала.

Все более актуальными за рубежом в настоящее время становятся так называемые обучающие организации, которые поощряют и поддерживают постоянный рост знаний и обмен информацией между своими работниками независимо от занимаемой должности. Этот процесс происходит в соответствии с принципом конфиденциальности и секретности информации. Факторы, влияющие на продвижение по служебной лестнице, включают не только стаж работы, авторитетность и компетентность работника, но и способность к обучению и самообучению, общий период обучения и применение полученных знаний, умений, навыков на практике, а также возможность их передачи коллегам. Обучающими организациями нельзя назвать те, которые лишь предоставляют возможность повышения квалификации своим работникам. Обучающие организации — это организации, у которых философия управления основана на постоянном и непрерывном процессе обучения и самообучения сотрудников. Духом повышения образовательного и профессионального уровня пронизаны все подразделения подобной организации, здесь доминирует новаторство и созидательность, здоровая конкуренция и взаимная поддержка.

В отечественной практике удельный вес обучающих организаций намного ниже аналогичных на Западе. Однако постепенное движение к созданию организаций подобного образца предпринимать стоит уже незамедлительно. Вследствие недостаточности финансирования обучающих программ, существующей системы мотивации работников, а также других специфических условий наиболее целесообразным будет самообучение персонала, что подразумевает овладение знаниями, умениями, навыками самостоятельно. Для повышения эффективности данного процесса рекомендуется вовлечение более опытных и компетентных коллег с целью наставничества. Такая форма обучения требует от личности высокой организации и мобилизации своих способностей, а также затраты средств на приобретение учебной литературы, периодических изданий, пользование современными средствами обучения (например, Internet).

Авторы предлагают использовать систему самообучения и обмена знаниями между сотрудниками, что, с одной стороны, позволит повысить професионализм и компетентность персонала, а, с другой — инвестировать минимальные средства в развитие персонала.

В работе предложено авторское определение современных методов обучения, их обобщение и систематизация с целью практического использования в организациях, что в дальнейшем станет фактором повышения их интеллектуального капитала. Проведенный анализ позволяет выделить в качестве новационного для украинского менеджмента метод симуляций с учетом адаптации методики его проведения к отечественным условиям.

Дальнейшие исследования авторов будут содержать анализ современных и перспективных методов развития персонала, а также поиска направлений повышения интеллектуального уровня работников и нации в целом.

**Література:** 1. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. — СПб.: Речь, 2003. — 152 с. 2. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию/ Букович У., Уильямс Р.: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 504 с. 3. Данченко И. Ваш персонал — ваш капитал. Наши видеокурсы — ключ к увеличению вашего капитала // Управление персоналом. — 2002. — №4. — С. 60 — 61. 4. Орехов В. Д. Особенности корпоративного обучения менеджеров // Управление персоналом. — 2002. — №5. — С. 26 — 31. 5. Барышев С. Коучинг для топ-менеджеров: пропуск в суперлигу // Менеджмент сегодня. — 2001. — №6. — С. 29 — 31. 6. Крюкова Е. Можно ли отказаться от тренингов // Служба кадров. — 2001. — №9. — С. 33 — 35. 7. Серова Г. А. Подходы к организации дистанционного обучения при профессиональной переподготовке персонала / Г. А. Серова, Н. В. Никитин // Управление персоналом. — 2002. — №5. — С. 33 — 39.

Стаття надійшла до редакції  
20.02.2004 р.

УДК 658.011.1

Іванов Ю. Б.,  
Найденко О. Є.

## ВИЗНАЧЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ КОНКУРЕНТНІЙ СТРАТЕГІЇ

*One of the most important problems of enterprise management is the problem of forming an organizational structure of management, answering the purposes and strategy of an enterprise. The analysis of this structure in terms of the strategy fulfilment*