

Пічугіна М.А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Буханевич І.О.

студентка
*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Pichugina Maryna

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at Department of Management
*National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

Bukhanevych Iona

Student
*National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

ОН-ЛАЙН-ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Пічугіна М.А., Буханевич І.О. Он-лайн-платформи як інструмент розвитку персоналу. У статті розглянуто електронне навчання як сучасну освітню технологію. Описано сучасні технології електронного навчання та інноваційні методики в розвитку персоналу організацій, зокрема масові он-лайнні відкриті курси (МООС), соціальне навчання та змішане навчання. Підкреслено, що розширення потреб у навчанні привело до того, що зростає роль компаній у підвищенні кваліфікації працівників. Наведено приклад он-лайн-платформи, яка використовується для навчання та загального розвитку працівників фінансової компанії. На основі інтерв'ювання керівництва ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» окреслено алгоритм розроблення он-лайн-платформи “Education Lab”. Така он-лайн-платформа може слугувати відмінним зразком для інших організацій у розвитку та навчанні персоналу.

Ключові слова: персонал, електронне навчання, розвиток персоналу, он-лайн-платформа, корпоративне навчання.

Пичугина М.А., Буханевич И.А. Онлайн-платформы как инструмент развития персонала. В статье рассмотрено электронное обучение как современную образовательную технологию. Описаны современные технологии электронного обучения и инновационные методики в развитии персонала организаций, в частности массовые онлайн-открытые курсы (МООС), социальное обучение и смешанное обучение. Подчеркнуто, что расширение потребностей в обучении привело к тому, что возрастает роль компаний в повышении квалификации работников. Приведен пример онлайн-платформы, которая используется для обучения и общего развития работников финансовой компании. На основе интервьюирования руководства ООО «Манивео быстрая финансовая помощь» обозначен алгоритм разработки онлайн-платформы “Education Lab”. Такая онлайн-платформа может служить отличным примером для других организаций в развитии и обучении персонала.

Ключевые слова: персонал, электронное обучение, развитие персонала, онлайн-платформа, корпоративное обучение.

Pichugina Maryna, Bukhanevych Iona. Online platforms as a tool for personnel development. The article considers e-learning as a modern educational technology, which is carried out with the use of information and communication technologies. Modern e-learning technologies and innovative methods in enterprise staff development are described, including mass online open courses (MOOCs), social learning and blended learning. It is determined that in order to maintain the competitiveness of the organization it is necessary to continuously improve the skills of employees, as professional knowledge is rapidly becoming obsolete. Therefore, staff development is one of the most important tasks for companies in various fields of business. It is emphasized that the significant expansion of training needs in recent decades has led to a growing role of companies in improving the skills of employees; companies' costs for internal training are growing. It is studied that companies spend on the development of their employees from 2% to 10% per year of total staff costs. The study found that corporate e-learning over the past decade has emerged as one of the main trends in corporate learning. The introduction of e-learning requires the formation of a strategy, a sequence of steps that will achieve the desired result. The biggest advantage of e-learning is that it allows

you to integrate business goals and learning so that each course taken contributes to the development of the company and increase its productivity. The article gives an example of an online platform used for training and general development of employees of a financial company. Based on an interview with Moneyveo LLC, the algorithm for developing the online platform “Education Lab” is outlined. The main purpose of the system is to maintain a high rating of staff competence at all levels of government; formation of a competitive team, constant expansion of their capabilities in obtaining spiritual (moral and ethical), financial, economic and social results, aimed at unlocking the potential of staff and the enterprise as a whole. Such an online platform can serve as a model for other organizations, as creating an online platform for education in the company allows you to take staff development to a new level.

Key words: personnel, e-learning, personnel development, online platform, corporate training.

Постановка проблеми. Регулярне навчання персоналу – це запорука успішного розвитку й одне з найважливіших завдань для компаній різних сфер бізнесу. Для підтримки конкурентоспроможності організації необхідно безперервно підвищувати кваліфікацію співробітників, оскільки професійні знання стрімко застарівають. Розвиток технологій e-learning приводить до того, що навчання персоналу в організаціях все більший акцент робить на обміні знаннями в процесі взаємодії за допомогою корпоративних порталів, сайтів, навчальних платформ або профільних програм. Навчальна он-лайн-платформа компанії для співробітника стає інструментом, за допомогою якого можна управляти своїм навчанням і взаємодіяти із системою розвитку та навчання в компанії.

Актуальність проблематики он-лайн-навчання пов'язана з однією з головних тенденцій сучасної освіти, а саме з формуванням освітнього середовища, доступного для кожного. Важливість досліджень практик використання корпоративних он-лайн-платформ визначається як змінами освітнього середовища, так і баченням сучасних інструментів розвитку працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною основою сучасного планування розвитку персоналу є концепція організації, що навчається, розроблена такими західними вченими-керівниками, як П. Сенж, М. Педлер, Д. Бергойн, Т. Бойдел, К. Уоткінс. За визначенням П. Сенжа, «організація, що навчається, – це організація, де люди постійно вдосконалюють свої можливості, досягнення цілей, яких вони дійсно хочуть і здатні досягти; де вслякко насаджується і вітається інноваційне мислення і колективна творчість; де люди постійно навчаються тому, як спільно навчатися і розвиватися» [1, с. 56].

Питанням професійного навчання персоналу за допомогою он-лайн-платформ велику увагу у своїх наукових виданнях приділяють Т.Ю. Базаров, П.В. Журавльов, А.Я. Кібанов, А.В. Михайлова, Л.Н. Попова, Е.В. Маслов, В.В. Музиченко, Е.М. Моргунов, А.М. Смолкін, В.В. Травін і С.В. Шекшня.

Так, У. Оучі вважає, що досягнення успішних підприємств базується перш за все не на інноваційних технологіях, а на особливому підході до управління людьми, їх постійному розвитку та навчанні за допомогою сучасних методів [2, с. 32].

Серед зарубіжних учених, які також займаються теоретичними і методологічними питаннями з цієї проблематики, варто відзначити таких, як М. Акіо, М. Альберт, М. Вебер, Д. Клаттер-Бак, Дж. Коун, М. Мескон, У. Оучі, У. Петті, М. Рейнольдс, У. Фар, Я. Фітценц, Ф. Хедуорі.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає в тому, щоб на основі аналізу загаль-

них тенденцій корпоративного електронного навчання визначити передумови та можливості використання он-лайн-платформ для постійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників в організації. Як практичний кейс розглянуто платформу “Education Lab”.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація професійного розвитку співробітників сьогодні є однією з основних функцій служб управління персоналом. За результатами дослідження, проведеного “PricewaterhouseCoopers”, у 2017 р. українські компанії навчали 47% своїх співробітників, а у 2018 р. цей показник виріс до 64%, що говорить про те, що роботодавці воліють навчати й розвивати своїх співробітників, а не залучати нових фахівців [3]. При цьому в українських компаніях цьому питанню приділяється значно менше уваги.

Розглядаючи питання розвитку корпоративного навчання, окрему увагу маємо звернути на досвід і перспективи розвитку корпоративного електронного навчання (e-learning), тобто навчання, яке здійснюється із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.

Корпоративний e-learning протягом останнього десятиліття виділяється як один з основних трендів розвитку. Необхідно зазначити, що протягом цього періоду в Україні корпоративний e-learning розвивався досить хвилеподібно, адже періоди розвитку чергувалися з періодами зниження інтересу до цього виду навчання персоналу.

Незважаючи на тенденції сталого розвитку вітчизняного ринку e-learning загалом, практика успішного використання електронного навчання в корпоративному секторі досить обмежена. Так, кадрове агентство «Амплау», аналізуючи ринок корпоративного e-learning, зазначає, що нині споживачами послуг e-learning є перш за все компанії, що мають широкий асортимент продуктів, яким необхідно регулярно проводити навчальні семінари за продуктами та послугами компанії для великої кількості співробітників. До таких компаній, наприклад, можна віднести банки й страхові компанії [4].

Серед причин застосування технологій e-learning роботодавці відзначають зручність навчання великого числа співробітників, економію часу співробітників, меншу вартість порівняно з традиційним навчанням, доступність електронних курсів для працівників філій [4].

Питання електронної педагогіки, підвищення комп'ютерної грамотності персоналу часто не пророблялися належною мірою. Всі ці причини зумовили досить негативний початковий досвід впровадження електронного навчання українськими компаніями. Однак процес розвитку інформатизації різних процесів управління й сучасні складні економічні умови знову звертають погляди компаній на застосування електронного навчання.

У зв'язку з цим важливим є розуміння глобальних трендів розвитку корпоративного навчання. Розвиток корпоративного e-learning відображає тенденції ринку електронного навчання загалом. За даними звіту компанії "Docebo", світовий ринок послуг електронного навчання у 2016 р. склав у грошовому вираженні 35,6 млрд. дол. Щорічний приріст ринку становить 7,6%, лідером є азіатський регіон, щорічний приріст якого складає 17,3% [5].

В секторі корпоративного навчання он-лайн-контент, MOOCs, інструментарій спільної роботи й соціальні медіа стали основним «пальним» моделі навчання, у якій працівники самі керують своїм розвитком, а експерти вільно діляться знаннями [5]. Розглянемо тренди розвитку корпоративного навчання докладніше.

Масові он-лайніві відкриті курси (MOOCs). Аналіз західного ринку e-learning демонструє величезний інтерес до використання MOOC у корпоративному навчанні [6]. Відомі світові компанії виділяють такі чинники, що обґрунтовують необхідність використання MOOCs:

- формування зовнішнього кадрового резерву, залучення кандидатів;
- адаптація нових співробітників;
- саморозвиток співробітників;
- просвіта партнерів і клієнтів;
- просування бренду;
- співпраця та інновації.

Таким чином, застосування технологій MOOCs не тільки виходить за рамки навчання персоналу й охоплює більш широкий спектр HR-процесів, зокрема рекрутинг та управління кадровим резервом, але й активно використовується в маркетингових кампаніях, відіграючи роль джерела розширеної інформації про компанію та її продукти.

Соціальне навчання. Керівник і засновник відділення «Берсін» компанії «Делойт» Джош Берсін назвав процес розміщення навчальних матеріалів у соціальних мережах (Facebook, LinkedIn) з подальшим залученням персоналу технологією "e-learning 2.0" [7]. Концепція соціального навчання заснована на технології "e-learning 2.0", а також на принципах безперервного й неформального обміну знаннями між співробітниками організації.

Варто зазначити, що серед інструментів навчання та розвитку персоналу методи e-learning є більш популярними порівняно із соціальним навчанням та навчанням із застосуванням MOOCs. Так, за даними звіту про щорічне обстеження, проведеного британським ліцензованим інститутом управління персоналом і кадрового розвитку (CIPD), у 2018 р. найбільш популярними інструментами навчання й розвитку персоналу стали навчання на робочому місці, програми корпоративного розвитку та методи e-learning [8].

Зауважимо, що методи e-learning не тільки засновані на застосуванні систем дистанційного навчання, але й можуть реалізовуватися у форматах CBT (computer-based training), коли навчальні матеріали являють собою мультимедійні курси, що забезпечують відтворення анімації, відео- та аудіоінформації, які не потребують інтерактивності та підключення до Інтернету.

Варто також звернути увагу на популярність технологій blended learning (змішаного навчання), які дають змогу поєднувати очні форми навчання за підтримки

інструктора (викладача) з електронним навчанням. Такий формат дуже популярний у західних компаніях [8].

Таким чином, корпоративне навчання сьогодні розглядає e-learning не просто як один з альтернативних способів організації навчання, але й як відповідь потребам сучасного суспільства, інформатизація якого зростає рік від року. Покоління Y-працівників очікує, що корпоративне навчання має бути таким же оперативним, доступним і швидким, як Google-пошук. Отже, проєктуючи систему розвитку й навчання персоналу, компанії повинні враховувати тенденції розвитку сучасного суспільства й аналізувати доцільність використання нових рішень.

Прикладом сучасного інструменту з навчання персоналу на робочому місці є он-лайн-платформа "Education Lab", запроваджена в ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога». Оскільки компанія займається наданням фінансових послуг (ринок яких стрімко розвивається) та має широкий асортимент продуктів, важливо регулярно проводити навчання за продуктами та послугами компанії для великої кількості співробітників.

За допомогою "Education Lab" у компанії є можливість вживати таких заходів:

- створювати й завантажувати навчальну інформацію для розвитку працівників, створювати різноманітні тести та опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані курси та програми навчання;
- дистанційно керувати процесом навчання працівників, формувати списки поставлених завдань, призначених курсів в індивідуальному чи груповому форматі, налаштовувати автоматичні призначення для навчання;
- використовувати різноманітні інструменти комунікацій, забезпечувати двосторонній зв'язок для спілкування між працівниками та керівництвом, яке призначатиме проходження навчання;
- формувати й розвивати базу знань (система дистанційного навчання доповнена єдиною для всієї компанії базою знань, отже, є можливість формувати її і доповнювати новими матеріалами);
- об'єктивно оцінювати працівників за результатами навчання, використовувати інструменти тестування для оцінювання отриманих знань та навичок (опитування може бути проведене за «методикою 360», за допомогою персональних, анонімних або оснащених відкритим доступом опитувальників з тематичними, загальними або спеціальними питаннями);
- завантажувати програми навчання, забезпечені покроковою програмою, яка відображає терміни проходження курсу чи опитування, показує, коли працівник приступив до виконання поставленого йому завдання та скільки часу йому знадобилось для виконання;
- проводити вебіари (в он-лайн-платформі інтегровано "Zoom" – сервіс для проведення он-лайн-конференцій; запланувати зустріч може будь-який користувач системи).

Інтерв'ювання в ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» дало змогу визначити, що он-лайн-платформа "Education Lab" була розроблена за таким алгоритмом (табл. 1–4).

На попередньому етапі розроблення он-лайн-платформи визначається група спеціалістів, які будуть працювати над проєктом, призначається лідер групи, який відповідальний за результат, та звітується керівництву про стан виконання; проводиться аналіз наяв-

Попередній етап розроблення он-лайн-платформи

Зміст етапу	Виконавець	Результат	Коментарі
Створення робочої групи	Затвердження на рівні організації	Нормативно-правовий акт (Положення)	
Аналіз ресурсів, необхідних для створення платформи	Робоча група організації	Аналітична записка, що надається адміністрацією організації	Необхідні консультації фахівців і колег, які вже реалізували он-лайн-платформу для навчання.
Розроблення плану робіт із формування ресурсної бази для створення платформи	Адміністрація організації на основі аналітичної записки робочої групи	Нормативно-правовий акт (План робіт)	Звернути увагу не тільки на матеріально-технічне, але й на кадрове забезпечення (фахівці IT-сфери, дизайнери тощо, методисти з точки зору наявності таких фахівців в організації; їх змістовно-діяльній підготовленості).
Уточнення загального призначення он-лайн-платформи для навчання	Робоча група організації спільно з підрозділом, які розробляють навчальні плани	Положення про порядок застосування он-лайн-платформи для навчання; складання індивідуального плану розвитку працівників	Слід попередньо визначити таке: – для основної або додаткової освіти призначена платформа; – передбачається навчання по групах або індивідуальне.
Аналіз наявних (доступних) платформ для організації он-лайн-навчання	Робоча група організації (за потребою – за підтримки IT-відділу)	Аналітична записка	Аналіз платформ з точки зору функціоналу, надання можливостей для адміністрування он-лайн-навчання й віддаленого доступу до нього.
Розроблення регламенту, що визначатиме правила роботи з платформою	Відділ навчання персоналу (затвердження на рівні організації)	Нормативно-правовий акт (Положення)	

них он-лайн-платформ, визначаються їхні переваги та недоліки, на основі яких буде складено дидактичні особливості та структура платформи; проводиться розроблення регламенту, який буде визначати правила роботи з он-лайн-платформою.

На підготовчому етапі формується група визначених спеціалістів, уточнюються дані за попереднім аналізом та складеним проектом он-лайн-платформи, розробляється робоча програма.

На виробничому етапі розроблення створюється навчальний матеріал, що буде наповнювати платформу, відбувається його завантаження та проводиться тесту-

вання на групі працівників компанії, після зворотного зв'язку яких вносяться правки та доопрацювання.

На завершальному етапі за різними напрямками та складовими частинами он-лайн-платформи проводиться експертиза, в результаті якої збираються відгуки для доопрацювання й подальшої реалізації створеного продукту. Передбачається, що під час використання можуть виникати незначні помилки в роботі платформи, які необхідно доносити до відповідального робочої групи для виправлення неполадок.

Платформа “Education Lab” має чотири індивідуальні розділи та чотири загальні (табл. 5).

Підготовчий етап розроблення он-лайн-платформи

Зміст етапу	Виконавець	Результат	Коментарі
Формування робочої групи з розроблення он-лайн-платформи й плану її розроблення та впровадження	Затвердження на рівні організації	Нормативно-правовий акт (Наказ)	Склад робочої групи: працівник відділу навчання персоналу та IT-фахівець. Бажано включення дизайнера, участь психолога.
Уточнення дидактичних особливостей платформи	Робоча група з розроблення он-лайн-платформи	Робочі матеріали робочої групи з розроблення он-лайн-платформи	Необхідно уточнити таке: – способи розподілу контенту (модулі, розділи, теми, заняття, мікромодулі тощо); – критерії та форми оцінювання результативності тощо.
Уточнення структури он-лайн-платформи	Робоча група з розроблення платформи	Розділ робочої програми он-лайн-платформи	
Розроблення робочої програми платформи	Робоча група з розроблення платформи	Робоча програма он-лайн-платформи	

Таблиця 3

Виробничий етап розроблення он-лайн-платформи

Зміст етапу	Виконавець	Результат	Коментарі
Створення інформаційної частини контенту (лонгриди, навчальні відеолекції, презентації, схеми, таблиці, аудіофайли тощо)	Робоча група з розроблення он-лайн-курсу (за потребою – за підтримки відділу навчання персоналу та ІТ-відділу)	1) Навчальний контент для подальшого завантаження на платформу; 2) необхідне методичне забезпечення.	Під час розроблення відеолекції ключову роль відіграють попереднє розроблення сценарію і розкадровка, професіоналізм відеозйомки та відеомонтажу, відсутність психологічних бар'єрів під час роботи на камеру.
Створення інтерактивної частини контенту (інтерактивні лекції, система завдань, тестів тощо)	Робоча група з розроблення он-лайн-платформи	1) Навчальний контент для завантаження на платформу; 2) необхідне методичне забезпечення.	
Завантаження матеріалів на платформу	Робоча група з розроблення он-лайн-платформи	Он-лайн-курси та матеріали, завантажені на он-лайн-платформу	
Тестування он-лайн-платформи	Відділ навчання персоналу	Довідка про технічні недоліки, які підлягають усуненню	Бажано провести тестування за участю працівників.
Доопрацювання платформи за підсумками тестування	Робоча група, ІТ-відділ	Відмінно функціонуюча он-лайн-платформа	

Таблиця 4

Завершальний етап розроблення он-лайн-платформи

Зміст етапу	Виконавець	Результат	Коментарі
Експертиза он-лайн-платформи	Група експертів відповідного профіля	Відгуки про дидактичні якості он-лайн-платформи, включаючи перелік виявлених змістовно-методичних недоліків, що підлягають усуненню	Експертизу слід розділити на зовнішню й внутрішню, технічну й змістовну.
Доопрацювання платформи за підсумками експертизи	Робоча група (за потреби – за участю ІТ-відділу та відділу навчання персоналу)	Он-лайн-платформа, яка повністю готова до використання	Необхідно передбачити коригування за необхідності як навчального контенту, так і методичного забезпечення платформи.
Доопрацювання платформи за підсумками реалізації	Робоча група (за потреби – за участю ІТ-відділу та відділу навчання персоналу)	Працездатна он-лайн-платформа періодично проходить процедури змістовної актуалізації і призначеного для користувача апгрейда	Доопрацювання платформи проводиться з урахуванням її реальної педагогічної ефективності, яка визначається на основі аналізу освітніх досягнень працівників.

Таблиця 5

Структура он-лайн-платформи

Розділ	Описання
<i>Індивідуальні розділи</i>	
Подати заявку	Співробітник може подати заявку на участь у груповому майстер-класі чи тренінгу, що пропонує йому компанія.
Пройти тест	Відображаються всі тести, які вже проходив працівник, дати проходження та оцінки, а також є можливість слідкувати за призначеними йому тестами та термінами виконання.
Пройти курс	Розділ схожий на попередній, тут можна побачити пройдені та призначені курси.
Пройти опитування	Призначені керівництвом опитування (задоволеність роботою в компанії, заходи щодо поліпшення роботи у відділі, комфортність облаштування робочого місця тощо).
<i>Загальні розділи</i>	
Фотогалерея	Знаходяться цікаві та веселі моменти з групових тренінгів та майстер-класів, які проводились заздалегідь.
Програми курсів	Курси, на які може записатись кожен співробітник компанії.
Бібліотека	Містить такі 4 підрозділи: електронна бібліотека, паперова бібліотека, заявка на покупку книги та фільмотека. Тут можна ознайомитись із відповідними матеріалами. Якщо співробітник не знайшов книги з необхідної тематики, є можливість подати заявку на її закупівлю.
База знань	Міститься навчальна інформація, розділена по відділах компанії для зручності навігації.

Он-лайн-платформа “Education Lab” дає можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками курси доступні в он-лайн-режимі. Оскільки компанія стрімко розвивається та постійно розширює штат працівників, досить зручно проводити навчання з уже наявними матеріалами й витратити на навчання мінімум зусиль.

З кожним працівником у компанії складається індивідуальний план розвитку (ІПР) на рік. Залежно від його виконання в кінці року буде розгляд кандидатів для кар’єрного росту на нові посади. При цьому головною перевагою “Education Lab” є можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дасть змогу значно розвинути людський потенціал компанії та зменшити витрати на організацію навчання в офлайн-форматі.

Для підтримки функціонування “Education Lab” необхідно лише декілька спеціалістів, які займаються адмініструванням он-лайн-платформи, взаємодією із зовнішніми тренерами, своєчасним оновленням платформи, підбором та закупівлею актуального матеріалу.

Таким чином, створення он-лайн-платформи для освіти в компанії дає змогу вивести розвиток персоналу на новий рівень, адже встановлює контроль за систематичним розвитком персоналу, додає в процес оцінювання персоналу прозорість та об’єктивність, дає змогу дистанційно керувати процесом навчання та економити ресурси завдяки тому, що створена спеціальна база знань, де доступні усі пройдені раніше курси та наявна велика бібліотека для саморозвитку.

Висновки. Значимість людського капіталу для підприємства не підлягає сумніву. Все більше уваги і в економічній літературі, і в практичній діяльності під-

приємств приділяється управлінню людськими ресурсами. Цей факт підтверджується наявністю на підприємствах психологічних служб та навчальних центрів, а також суттєвою часткою витрат на оплату й стимулювання праці в структурі витрат.

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання, тобто процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. В сучасному світі все більше обертів набирають сучасні методи навчання.

Сьогодні існує величезна кількість технологічних рішень для навчання, однак самі по собі вони ніколи не працюватимуть. Корпоративний e-learning протягом останнього десятиліття виділяється як один з основних трендів розвитку корпоративного навчання. Впровадження e-learning вимагає формування стратегії, якоїсь послідовності кроків, які дадуть змогу отримати бажаний результат. Найбільша перевага e-learning полягає в тому, що воно дає змогу інтегрувати цілі бізнесу й навчання таким чином, щоб кожен пройдений курс сприяв розвитку компанії і підвищенню її продуктивності.

У статті наведено приклад он-лайн-платформи для навчання, головною метою якої є підтримка високої компетентності персоналу на всіх рівнях управління, а також формування конкурентоспроможної команди.

Отже, головною метою створення системи он-лайн-навчання персоналу є підтримка високого рейтингу компетентності персоналу на всіх рівнях управління, формування конкурентоспроможної команди, постійне розширення своїх можливостей щодо отримання духовних (морально-етичних), фінансово-економічних та соціальних результатів, що спрямовано на розкриття потенціалу розвитку персоналу та підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Пугачев В.П. Планирование персонала организации : учебное пособие. Москва : МГУ им. М.В. Ломоносова, 2011. 135 с.
2. Оучі В. Теорія Z. Нью-Йорк : Ейвон Букс, 1981. 196 с.
3. HR-портал. URL: <http://hr-portal.ru/news/kompanii-stali-bolshe-investirovat-v-obuchenie-personala> (дата звернення: 21.06.2020).
4. Дмитриева И.С., Михеев Ю.П. E-learning – тренды и практика. *Бизнес-издание «Я – № 1»*. 2015. № 5. С. 54–58.
5. Ambient Insight. URL: <http://www.ambientinsight.com> (дата звернення: 09.08.2020).
6. Безяев П.Ю. Создание и использование публичных дистанционных курсов в корпоративном секторе: Зачем? URL: <http://i-elearning.ru/wordpress/e-praktika-2014-vpechatleniya-i-dokld.html> (дата звернення: 27.10.2020).
7. Deloitte University Press. URL: <http://dupress.com/articles/hc-trends-2018-corporatelearning-redefined> (дата звернення: 18.11.2020).
8. CIPD. Професійний орган з управління персоналом та розвитку людей. URL: <http://www.cipd.co.uk> (дата звернення: 11.08.2020).

References:

1. Pugachev V.P. (2011) *Planirovanie personala organizacii* [Staff planning of the organization]. Moscow: Moscow State University. Lomonosov M.V. (in Russian)
2. Ouchi W. (1981). *Teorija Z* [Theory Z]. New York: Avon Books.
3. HR-portal. Available at: <http://hr-portal.ru/news/kompanii-stali-bolshe-investirovat-v-obuchenie-personala> (accessed 21 June 2020).
4. Dmitrieva I., Mikhayev Y. (2015) *E-learning – trendy i praktika* [E-learning – trends and practice]. *Biznes-izdanie “Ya – № 1”* [Business edition “I am № 1”], pp. 54–58.
5. Ambient Insight. Available at: <http://www.ambientinsight.com> (accessed 9 August 2020).
6. Bezyaev P. (2016) *Sozdanie i ispol'zovanie publichnyh distancionnyh kursov v korporativnom sektore: Zachem?* [Creation and use of public distance courses in the corporate sector: Why?]. Available at: <http://i-elearning.ru/wordpress/e-praktika-2016-vpechatleniya-i-dokld.html> (accessed 27 October 2020).
7. Deloitte University Press. Available at: <http://dupress.com/articles/hc-trends-2018-corporatelearning-redefined> (accessed 18 November 2020).
8. CIPD. Professional Personnel Management and Human Development Authority. Available at: <http://www.cipd.co.uk> (accessed 11 August 2020).