

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади дослідження ефективності інвестицій у розвиток персоналу.....	11
1.1. Сутність розвитку персоналу у контексті реалізації стратегічних завдань підприємства.....	11
1.2. Економічний зміст та класифікація інвестицій у розвиток персоналу.....	33
1.3. Методи вимірювання та показники ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства.....	52
Висновки до розділу 1.....	72
РОЗДІЛ 2. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу на вітчизняних промислових підприємствах.....	76
2.1 Сучасний стан та тенденції інвестування розвитку персоналу на підприємствах України.....	76
2.2. Аналіз ефективності інвестицій у розвиток персоналу на промислових підприємствах.....	93
2.3. Оцінка впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємств.....	115
Висновки до розділу 2.....	124
РОЗДІЛ 3. Напрями підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства.....	127
3.1. Державна підтримка процесів розвитку персоналу на підприємствах.....	127
3.2. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління.....	138
3.3. Використання засобів соціального партнерства для підвищення ефективності інвестування розвитку персоналу.....	155
Висновки до розділу 3.....	170
ВИСНОВКИ.....	175
ДОДАТКИ.....	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	193

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації економіки місце країни у світовому господарстві визначається її інтелектуальним потенціалом та рівнем його використання. Нині одним із найбільш значущих глобальних процесів є інтелектуалізація виробництва, що передбачає високу кваліфікацію працівників та постійне її підвищення. Тому пріоритетом економічної стратегії нашої країни сьогодні має стати накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом безперервного розвитку персоналу підприємств та організацій. Інвестиції у розвиток людських ресурсів є одним із основних чинників збільшення продуктивності, подолання кризових явищ та досягнення високих темпів економічного зростання. Підприємства, що постійно займаються питаннями інвестування у розвиток персоналу, відзначаються високим рівнем прибутковості, фінансової стійкості та швидко здобувають вагомі конкурентні переваги.

На сучасному етапі вітчизняні підприємства не дуже активно вкладають кошти у розвиток персоналу, а ті, які вкладають, часто стикаються з проблемою неефективності таких інвестицій. Якщо ж інвестиції не забезпечують приросту прибутку та не призводять до видимих позитивних економічних і соціальних змін на підприємстві, їх подальше здійснення можна вважати недоцільним. З огляду на це проблеми підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства набувають особливої актуальності.

Дослідженням, присвяченим розвитку людського чинника виробництва, в усі часи приділялося чимало уваги. Широке коло питань, пов'язаних з переосмисленням ролі людини в економічних процесах, знайшло відображення у працях відомих зарубіжних вчених-економістів таких як: Т.Бойдела, Е.Денісона, Дж.Кендрика, А.Маршалла, Ф.Махлупа, С.Мілля, П.Сенджа, А.Сміта, Л.Туроу та інших. У світовій економічній науці

XX ст. підхід до людського капіталу як до результату інвестицій та провідного чинника економічного зростання викладений у працях Т.Шульца та Г.Беккера. Всесвітнім визнанням важливості цих досліджень стало присудження їм Нобелівської премії у галузі економіки.

Серед наукових розробок вітчизняних та російських вчених, які стали підґрунтям формування ідеології необхідності значних інвестицій в економіку людини, дослідження актуальних аспектів інвестування розвитку персоналу та визначення ефективності таких інвестицій, слід відзначити праці Н.С. Гавкалової, О.А. Грішнкової, А.В. Денисової, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, І.С. Кравченка, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, І.Л. Петрової, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Ю.Г. Одегова та ін.

Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішені, знаходяться на етапі постановки і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження. Потребують подальшої розробки: підхід до розвитку персоналу підприємства як до інвестиційного проекту, теоретичні та прикладні аспекти визначення ефективності інвестицій у розвиток персоналу на мікроекономічному рівні, обґрунтування практичних заходів, спрямованих на її підвищення та ін.

Теоретична та практична значущість вирішення зазначених питань, недостатня їх наукова та прикладна розробка обумовили актуальність обраної теми, логіко-структурну побудову дисертації, її мету, завдання та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.
Дисертаційну роботу виконано згідно з планом наукових досліджень кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Вирішені у ній питання є складовою частиною виконання комплексної теми «Розвиток внутрішнього ринку України в умовах глобалізації: закономірності та протиріччя» (шифр 01 БФ 040-01), розділ «Динаміка структури промислового виробництва в умовах

глобалізації». Внесок автора полягає у розробці теоретичних та методичних засад оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства, чинників та шляхів її підвищення на етапі трансформації економіки України на ринкових засадах.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних положень та методичних підходів до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу та наукове обґрунтування основних напрямів її підвищення в контексті забезпечення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено наступні завдання:

- розкрити економічний зміст, мету та форми процесу розвитку персоналу;
- обґрунтувати необхідність, з'ясувати сутність та вдосконалити класифікацію інвестицій у розвиток персоналу підприємства;
- проаналізувати існуючі та розробити власні підходи і показники оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства;
- дослідити сучасний стан та тенденції інвестування у розвиток персоналу на промислових підприємствах України;
- розрахувати та проаналізувати показники ефективності інвестицій у розвиток персоналу промислових підприємств України;
- окреслити шляхи вдосконалення управління процесами розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах;
- розробити узагальнену систему показників людських ресурсів підприємства та систему показників розвитку персоналу;
- з'ясувати напрями підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси інвестування у розвиток персоналу промислових підприємств.

Предметом дослідження є методи оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу вітчизняних промислових підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, економіки підприємства, економіки праці та управління персоналом, роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері дослідження ефективності інвестицій у розвиток людських ресурсів підприємства.

У дисертації використано низку загальних та спеціальних методів дослідження. Зокрема, при розгляді різноманітних концепцій і точок зору стосовно сутності розвитку персоналу та інвестицій у нього використано системний історико-логічний метод; у процесі дослідження форм та методів розвитку персоналу, основних видів інвестицій у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, чинників розвитку персоналу – класифікаційно-аналітичний метод; для оцінки стану та динаміки інвестицій у розвиток персоналу на вітчизняних підприємствах, обґрунтування репрезентативності вибірки та виявлення сили і напрямку кореляційного зв'язку між валовим прибутком підприємств та величиною витрат на розвиток персоналу – методи статистичного аналізу; економіко-математичні методи були використані для виявлення взаємозв'язків між часткою навченого персоналу у загальній кількості штатних працівників та обсягом валового прибутку у розрахунку на одного працівника, а також при побудові оптимізаційної моделі розподілу витрат на навчання персоналу, пов'язаного із придбанням нового обладнання.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали та документи Державного комітету статистики України, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали анкетування працівників та внутрішньої звітності промислових підприємств Тернопільської області, наукові інформаційні видання та Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних підходів та вдосконаленні методики оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну і особистий внесок автора, полягають у розробці наступних положень, що виносяться на захист:

вперше:

- запропоновано систему показників розвитку персоналу на мікроекономічному рівні, яка включає як затратні (абсолютні і відносні), так і результативні (кількісні і якісні) показники, що забезпечує інформаційну базу для оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства;

одержали подальший розвиток:

- визначення економічного поняття «розвиток персоналу» як цілісного активного процесу вдосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів, які передбачають навчання персоналу, його адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри;

- класифікація інвестицій у розвиток персоналу підприємства на основі врахування їх соціально-економічної сутності, джерел та термінів інвестування, характеру здійснюваних витрат, що дає змогу створити систему обліку таких інвестицій та управління ними;

удосконалено:

- узагальнену систему показників людських ресурсів підприємства шляхом її збалансування за рахунок включення поряд із показниками стану та розвитку персоналу характеристик процесів його формування, використання та збереження, що дозволяє відслідковувати вплив одного параметра даної системи на усі інші з метою налагодження управління процесами розвитку персоналу на вітчизняних промислових підприємствах;

- методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства в частині доповнення існуючих показників, що охоплюють лише фінансові аспекти інвестування, методиками, які враховують фактор невизначеності індивідуальної поведінки працівників; це дозволить скорегувати зміст та напрямок процесів навчання персоналу з метою забезпечення максимальної результативності їх здійснення;

- систематику форм професійного навчання персоналу, яка, на відміну від існуючих, передбачає виділення низки класифікаційних критеріїв (за видами професійного навчання, за місцем проведення, за тривалістю навчального періоду, згідно з часом здійснення, за характером отримуваних знань та навичок, відповідно до суб'єкта навчання), що сприятиме комплексному оцінюванню навчальних процесів та дозволить підвищити ефективність навчання працівників;

- підхід до розвитку персоналу як до інвестиційного проекту, що базується на чіткій структурованості даного процесу, передбачає виділення низки послідовних етапів, дотримання яких дозволить налагодити управління навчальною діяльністю підприємства та суттєво підвищити її ефективність.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня прикладних розробок, які дозволяють активізувати процеси інвестування в розвиток персоналу на вітчизняних промислових підприємствах та підвищити ефективність таких інвестицій.

Запропоновані рекомендації розглянуті та прийняті до впровадження на одному з досліджуваних промислових підприємств: ВАТ «Текстерно» (довідка № 318 від 17.02.08 р.). Пропозиції дисертанта щодо стимулювання роботодавців до активізації розвитку персоналу на підприємствах, вдосконалення структури зайнятості, створення робочих місць висококваліфікованої праці, заохочення найманих працівників до постійного підвищення кваліфікації, а також визначення ролі профспілок у цих процесах використані Федерацією профспілок України при підготовці пропозицій до

законопроекту «Про соціальний діалог в Україні» (довідка № 52/01-022/1970 від 29.11.2007 р.). Основні положення дисертаційної роботи також впроваджено у навчальний процес Тернопільського національного економічного університету (довідка № 126-28/1903 від 24.12.2007 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід щодо методології дослідження інвестицій у розвиток персоналу підприємства та шляхів підвищення їх ефективності. Висновки і пропозиції, що містяться у дисертації, отримані автором самостійно і опубліковані у наукових виданнях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використовуються лише ті положення, що є результатом самостійних досліджень здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації, висновки та пропозиції доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-теоретичних та науково-практичних конференціях, зокрема: II Міжнародній науковій конференції „Розвиток підприємницької діяльності в Україні: історія і сьогодення” (м. Тернопіль, 2004); III і V Міжнародних науково-теоретичних конференціях студентів, аспірантів та молодих вчених „Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (м. Тернопіль, 2005; 2007); Всеукраїнській науково-практичній конференції „Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи” (м. Тернопіль, 2005); Міжнародній науково-практичній конференції „Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство” (м. Донецьк, 2006); III Міжнародній науково-практичній конференції „Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики” (м. Київ, 2007); Міжнародній науково-практичній конференції «Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці» (м. Полтава, 2007); Міжнародній науково-практичній конференції «Людський розвиток в Україні: регіональні аспекти, сучасні проблеми, пріоритетні напрямки» (м. Івано-Франківськ, 2008).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 12 наукових праць, що відображають основний зміст дисертації, загальним обсягом 3,6 д.а., з яких 3,0 д.а. належать особисто автору, в тому числі 10 статей у фахових наукових виданнях (з них 4 у співавторстві) та 2 публікації у матеріалах конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 178 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертація містить 16 рисунків на 11 сторінках, 27 таблиць на 17 сторінках, список використаних джерел, що включає 230 найменувань на 22 сторінках, 8 додатків на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність розвитку персоналу у контексті реалізації стратегічних завдань підприємства

В 60-х роках ХХ ст. в західній економічній літературі, а також в господарській практиці було визнано необхідність розвитку людських ресурсів, як одного з найефективніших способів досягнення економічного зростання. Тому пріоритетом економічної стратегії високорозвинутих країн сьогодні є накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом безперервного розвитку персоналу підприємств та організацій. З огляду на це проблеми розвитку персоналу на підприємствах та організаціях набувають особливої актуальності.

Розв'язання окремої проблеми, перш за все, залежить від розуміння тих процесів, які, по відношенню до неї, носять загальний характер. Тому з'ясування сутності розвитку персоналу, згідно системного підходу, передбачає визначення змісту поняття „розвиток”. Філософами розвиток визначається як вищий тип руху, зміни матерії та свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. „Розвиток – не просто зміна..., а з перетворенням у внутрішній будові об'єкту, в його структурі, що являє собою сукупність фізично пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей. Результатом розвитку є виникнення нового якісного стану об'єкта, який виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків)” [186, с.382].

За визначенням психологів розвиток – це процес безповоротних, спрямованих і закономірних змін, що призводять до здійснення кількісних, якісних і структурних перетворень психіки і поведінки людини [147, с.21].

Поняття „розвиток” економістами часто використовується поряд з поняттям „економічне зростання”. Проте, зростання передбачає лише кількісні зміни безвідносно до якісних. Розвиток відображає якісні зміни, що передбачають перехід від простих до більш складних комплексних форм існування. В певному розумінні розвиток передбачає навчання мистецтву використання нових можливостей і дій у навколишньому світі та пошук шляхів взаємодії з ним.

Д. Джой-Меттьюз у своїй праці „Розвиток людських ресурсів” виділяє низку властивих рис та ознак розвитку [35, с.108] :

- розвиток – безперервний і в той же час дискретний процес (здійснюється через ряд характерних етапів);
- розвиток є трансформаційним і дозволяє інтегрувати старі і нові погляди;
- розвиток – безповоротний процес;
- розвиток потребує підготовки, тобто наявності здібностей, умов та мотивації;
- розвиток – достатньо складний процес, він не неминучий. Певні моделі поведінки стають звичними, тому для їх зміни потрібні певні зусилля.

Автори педагогічного видання за редакцією С.А. Смирнова трактують розвиток людини як освоєння нею внутрішнього, індивідуально-психологічного і зовнішнього суспільного потенціалу можливостей [130, с.8].

В економічній літературі відсутній єдиний підхід до сутності розвитку персоналу. Так, Р. Марр і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання та підвищення кваліфікації персоналу [182]. Однак даний підхід дещо звужує таке складне і багатогранне поняття як „розвиток персоналу”, оскільки ототожнює його із процесом навчання. Хоча провідну роль у розвитку людини відіграє саме навчання, між цими термінами існує певна різниця, суть якої зводиться до наступного [35, с.124-125]:

- суб’єктом розвитку є особа, що навчається, при цьому особиста присутність спеціаліста або інструктора не обов’язкова;

- люди набувають знань різними шляхами, а не тільки шляхом викладання чи навчання;
- набуття знань можливе безпосередньо на робочому місці, а не лише в результаті відвідування навчальних курсів;
- існує відмінність між тим, що люди почули і тим, що вони запам'ятали;

Савченко В. А. розглядає „розвиток персоналу” дещо ширше, аніж попередні автори, проте також ототожнює дане поняття з процесом безперервного професійного навчання працівників. Згідно його точки зору, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [156, с. 17].

Ряд вчених розглядає розвиток персоналу з точки зору формування виробничих навичок та вмінь працівників з метою забезпечення виконання ними своїх функціональних обов'язків. Так, російський економіст В. Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації [11, с.190].

Такої ж думки дотримуються такі науковці, як Грішнова О.А., Журавльов П.В., Кібанов А.Я., Одегов Ю.Г., проте вони дають визначення розвитку персоналу більш широко, із зазначенням конкретних заходів, що реалізуються в даному процесі.

Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов під розвитком персоналу розуміють комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [123, с.357].

Зарубіжні вчені Педлер, Бургойн та Бойделл також дотримуються точки зору, згідно з якою розвиток персоналу репрезентує низку конкретних

заходів. Проте усі заходи з розвитку персоналу вони поділяють на довгострокові – такі як планування кар'єри та короткострокові – навчальні курси, тренінги тощо [224].

На думку А.Я. Кібанова розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [184, с.299]. Як бачимо, Кібанов А.Я. до розвитку персоналу включає значно ширший спектр заходів, аніж попередні дослідники.

Грішнова О.А. розглядає поняття „розвиток персоналу” у широкому та вузькому розумінні. Передусім під розвитком персоналу вона розуміє сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в широкому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [27, с.16].

Наступні автори є прихильниками організаційного підходу до розвитку персоналу і акцентують увагу на його приналежності до функцій практичного менеджменту.

За визначенням І. Прокопенка та К. Норта розвиток людських ресурсів означає вмiле забезпечення та організацію процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації

відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [179, с.18].

Й. Хенце вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [189, с.243].

Досить широко, на нашу думку, підходить до визначення розвитку персоналу американський економіст Д. Джой-Меттьюз. Він визначає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення пов'язаних з виробничою діяльністю знань та умінь із використанням широкого спектру навчальних методів та стратегій. На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до досконалішого та складнішого стану окремого працівника та організації загалом.

Д. Джой-Меттьюз розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей [35, с.21].

Отже, під розвитком персоналу ми будемо розуміти цілісний активний процес удосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через

систему організаційно-економічних заходів, які передбачають навчання персоналу, його адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри.

Передумовою виникнення науки розвитку персоналу як одного із напрямків менеджменту стали нові виробничі процеси (поява масового виробництва, різноманітних організаційних форм підприємств, нових методів праці), що відбувалися у світовій економіці в кінці XIX ст. Історія еволюції провідних ідей у сфері розвитку персоналу представлена у роботі Д. Меггінсона та М. Педлера у вигляді послідовності виникнення ряду проблем (P1, P2 і т.д.) та способів їх вирішення (S1, S2 і т.д.) [222, с.154]. Розв'язання однієї проблеми обумовлює виникнення наступної. (див. рис. 1.1).

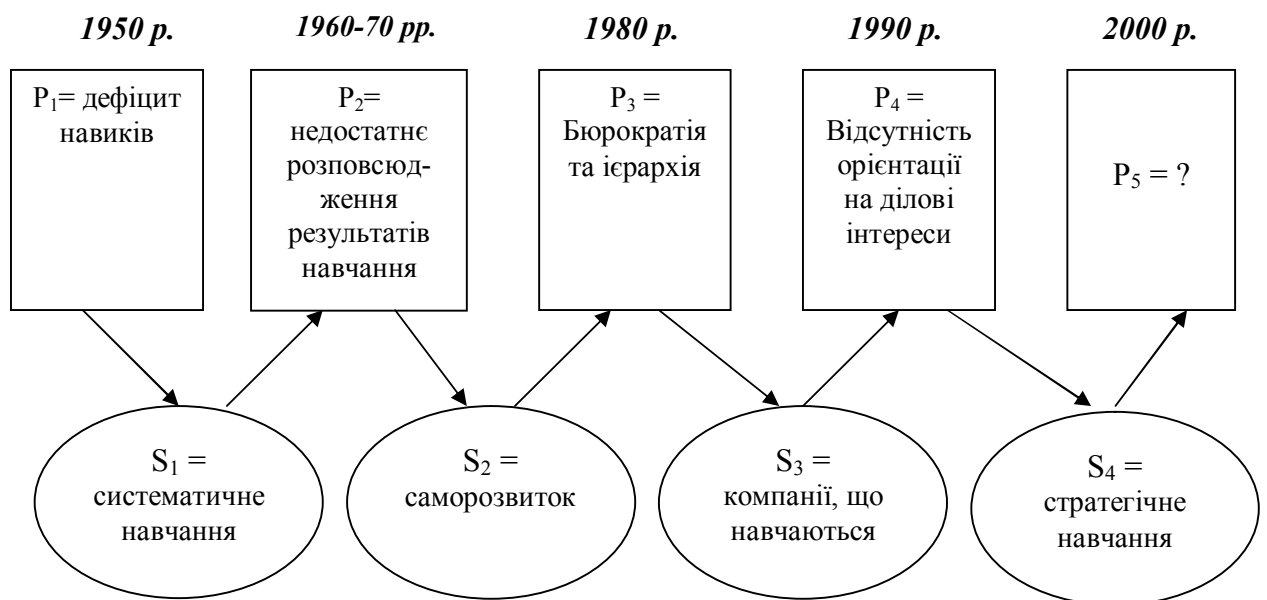


Рис. 1.1. Етапи еволюції теорії розвитку персоналу [222, с.156].

Так, на думку вчених, гострою проблемою підприємств у 50-х рр. ХХ ст. став дефіцит вмінь та навичок працівників, що призвело до активізації процесів систематичного навчання. Це дало позитивний ефект, проте виникла наступна проблема – недостатнє розповсюдження здобутих знань та навичок працівників. Як напрямок її розв'язання у 60-70-х рр., набули широкого поширення ідеї саморозвитку персоналу. Наступною проблемою у

даній сфері стала надмірна бюрократизація та ієрархія управлінських структур підприємств, що не давало змоги працівникам проявляти ініціативу, реалізувати власний потенціал та активно брати участь у процесах управління, як наслідок, – господарюючі суб'єкти втрачали гнучкість та динамічність. Виходом з такої ситуації стала ідея трансформації підприємств у „організації, що навчаються”, тобто такі, які сприяють навчанню усіх своїх членів та безперервно трансформуються як єдине ціле, а також володіють найвищими динамічними можливостями. Проте досить часто стратегії навчання персоналу не співпадали із кінцевою метою діяльності підприємств, призводячи до перевитрат фінансових ресурсів. Зважаючи на це, у 90-х рр. XX ст. у сфері розвитку персоналу з'явився новий напрямок, що тісно пов'язував процеси розвитку персоналу із загальною стратегією підприємства, поєднуючи їх у єдине ціле [222, с.155]. Нині такий підхід до розвитку персоналу є найбільш перспективним та дозволяє підприємствам здобувати конкурентні переваги на ринку.

Завданнями розвитку персоналу підприємства є:

- 1) якісні зміни персоналу відповідно до потреб організації в робочій силі;
- 2) заміщення певних посад для реалізації поставлених цілей підприємства;
- 3) формування необхідної структури персоналу;
- 4) підготовка працівників до самостійного управління розвитком та виконання покладених на них функцій.

Завдання розвитку персоналу визначають його стратегію, форми та методи.

Категорія „стратегія” грецького походження й означає мистецтво розміщення військ та маневрування ними у бою [200, с.544]. Пізніше цей термін почали використовувати в теорії ігор, де він став означати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів. Отже, поняття стратегічний (у значенні найважливіший та визначальний) перейшло в

термінологію менеджменту з військового лексикону та теорії ігор. Стратегія розвитку персоналу визначає перспективні напрямки розвитку та траєкторію використання людських ресурсів підприємства в часі та просторі.

Процеси розвитку персоналу забезпечують зростання продуктивності (людей, систем, процесів, груп або компанії в цілому) через реалізацію різних форм розвитку персоналу, а саме: професійного навчання, адаптації, атестації, та формування резерву керівників підприємств і організацій (див. рис. 1.2).

На нашу думку, основною формою розвитку персоналу є професійне навчання, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання робочої сили та підвищення на цій основі ефективності виробництва.

Професійне навчання персоналу – це процес здобуття працівниками професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, підвищення їх компетентності з метою забезпечення ефективного виконання виробничих функцій, завдань; приведення рівня кваліфікації у відповідність до вимог виробництва [21, с.102].

Форми професійного навчання персоналу підприємства, на нашу думку, можна класифікувати за наступними ознаками:

1. За змістом навчання:
 - первинна професійна підготовка;
 - перепідготовка;
 - підвищення кваліфікації.
2. За місцем проведення:
 - навчання безпосередньо на робочому місці;
 - навчання поза робочим місцем.
3. За тривалістю навчального періоду:
 - короткострокове навчання;
 - довгострокове навчання.

4. За часом здійснення:

- навчання у робочий час працівника;
- навчання у вільний час працівника.

5. За характером отримуваних знань та навичок:

- загальна підготовка;
- спеціальна підготовка.

6. Стосовно суб'єктів навчання:

- навчання керівників;
- навчання спеціалістів;
- навчання робітників.

Розглянемо детальніше деякі із класифікаційних груп.

Первинна професійна підготовка – це навчання працівника, який здобуває професію вперше. Така підготовка забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

До перепідготовки вдаються, якщо працівник здобуває іншу професію у зв'язку із реконструкцією, перепрофілюванням підприємства, з метою розширення профілю професійної діяльності, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації здійснюється у випадку необхідності підвищення професійного рівня працівника за наявною професією і обумовлюється зміною характеру та змісту праці спеціаліста на посаді, яку він займає та моральним старінням знань.

Навчальні заходи можуть здійснюватися як на робочому місці (on the job training) так і поза його межами (of the job training). Навчання на робочому місці здійснюється в процесі роботи із застосуванням виробничого інструктажу, ротації (зміна робочого місця), делегування частини повноважень і відповідальності. Воно, як правило, передбачає спостереження

за досвідченим керівником чи колегою в процесі виконання ними певної роботи чи вирішення завдання.

Навчання поза межами робочого місця відбувається на базі спеціальних навчальних закладів з відривом працівників від їх безпосередніх обов'язків.

Залежно від суб'єкта, що бере участь у розвиваючих заходах, ми виділили навчання керівників і спеціалістів та навчання робітників.

За характером отримуваних знань можна виділити загальну та спеціальну підготовку. Загальна підготовка здатна приносити користь на багатьох підприємствах, а не лише там, де вона була отримана. Тобто, така підготовка підвищує граничну продуктивність працівників як на підприємствах, що здійснюють таку підготовку, так і на всіх інших.

Професійну підготовку, яка підвищує продуктивність працівників на фірмах, що надають її, в більшій мірі ніж на інших, можна назвати спеціальною. Повністю спеціальною можна вважати підготовку, що ніяк не відображається на тих виробничих особливостях працівника, які б могли мати цінність для інших фірм.

Процеси розвитку персоналу на підприємствах реалізуються із застосуванням різноманітних методів. В навчальній літературі найчастіше зустрічається визначення методу, запропоноване Р. Декартом – „метод – це спосіб досягнення мети” [32]. Під методом розвитку персоналу слід розуміти сукупність прийомів і способів, через які здійснюється засвоєння особою, що навчається, знань, набуття вмінь та навичок з метою підготовки до здійснення певної діяльності.

Усі методи розвитку персоналу можна поділити на дві групи: традиційні методи та методи активного навчання. До традиційних методів слід віднести лекції, семінарські заняття, навчальні відеофільми, лабораторно-практичні роботи, екскурсії, консультації, самостійні роботи тощо.

Традиційні методи підготовки використовуються досить часто під час передачі та закріплення різноманітних знань. Проте постійно зростаючий

потік інформації у наш час потребує нових форм навчання, які дали б змогу за короткий час передавати досить значний обсяг знань, забезпечити високий рівень сприйняття викладеного матеріалу та закріпити його на практиці. Саме активні методи навчання найбільшу увагу приділяють практичній обробці переданих слухачеві знань, навичок та вмінь. Високим рівнем активності слухачів характеризуються проблемні, творчі, пошукові, ігрові методи навчання.

На даний час найбільш поширеними є наступні методи активного навчання: тренінги, програмоване навчання, комп'ютерне навчання, ділові та рольові ігри, рольове моделювання, аналіз практичних ситуацій, модульний метод тощо.

Охарактеризуємо деякі з методів активного навчання персоналу.

Рольові ігри – це різновид навчальних ділових ігор з чітко визначеними якісними параметрами. Вони використовуються з метою оволодіння їх учасниками навичками управління, взаємодії та прийняття ділових рішень у різноманітних ситуаціях. Основними характеристиками рольових ігор є наступні:

- наявність моделі управління, що є складовою конкретної соціально-економічної ситуації;
- наявність чітко регламентованих ролей;
- різноманітність рольової мети кожного з учасників гри;
- взаємодія ролей;
- наявність загальної мети усього ігрового комплексу;
- багатоальтернативність рішень;
- наявність системи оцінки діяльності учасників гри.

Імітаційні ігри також є різновидом ділових ігор, у яких поведінка учасників задається певною моделлю, ігровою ситуацією, що імітує реальну. Імітаційні ігри відрізняються від рольових наступними моментами:

- у них не виділяються чітко ролі керівників і спеціалістів, моделюється лише середовище;

- в деяких іграх відсутні альтернативи.

Тренінг можна визначити як інтенсивний метод навчання, що поєднує теоретичні лекції та практичну обробку навичок за короткий проміжок часу (1-2 дні). При цьому отримані навички є досить стійкими і ефективними, а їх використання в подальшій роботі забезпечує результати, на які вони були розраховані. Основним завданням тренінгів є навчання бізнес-технологіям, що необхідні для конкурентної боротьби на ринку.

Модульна система, як метод розвитку персоналу, включає самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до індивідуального плану, відпрацювання професійних вмінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу та тестування, що передбачає перевірку рівня засвоєння професійних знань та вмінь слухачем. Роль педагогічного працівника зводиться до консультування, інструктування, координації навчання слухачів та їх тестування.

Компанія Ford Motors у своїй навчальній практиці використовує досить цікавий та ефективний метод, що базується на принципі „передачі бачення” [175, с.32]. Зміст бачення – це письмове викладення поглядів працівника компанії на ключові елементи організаційної стратегії. В процесі „передачі бачення” повинні брати участь якомога більше працівників. При цьому важливу роль відіграє послідовність роботи в даному напрямку. Спочатку своє бачення повинні сформулювати керівники найвищого рівня та викласти його у письмовій формі. Після обговорення, критики та корегування ці документи передаються керівникам нижчої ланки, які, в свою чергу, повинні запропонувати свої варіанти підходу. Процес формулювання та передачі бачення є досить ефективним та корисним, оскільки розвиває у працівників лідерські якості.

В добу інформаційного суспільства широкого значення набувають методи дистанційного та змішаного навчання. Дистанційне навчання (е-навчання) передбачає використання інтернет-технологій з метою проведення широкого спектру навчальних заходів, що забезпечують поглиблення знань

та підвищення продуктивності праці. В процесі такого навчання усі матеріали та процеси реалізуються шляхом електронних засобів. Використання е-навчання сприяє підвищенню рівня та якості навчальних заходів, ліквідації перешкод для навчання, розширенню повноважень тих, хто навчається і, як наслідок, – підвищенню професіоналізму працівників та забезпеченню гарантій розвитку населення.

Змішане навчання передбачає поєднання дистанційного навчання з традиційними його формами. Хоча е-навчання дає працівнику можливість здобувати знання у прийнятному для нього темпі, в зручний час та в зручному місці, далеко не всі українські підприємства в достатній мірі забезпечені засобами такого навчання. Змішане ж навчання поєднує у собі новітні технології та традиційні освітні методи у таких пропорціях, які є найбільш доцільними у кожному конкретному випадку. Воно передбачає доповнення новітніх досягнень інноваційного та технічного прогресу безпосереднім контактом учня з викладачем чи наставником.

У сфері розвитку персоналу можна виділити кілька напрямків:

- індивідуальний чи груповий розвиток працівників;
- розвиток, спрямований на розв'язання поточних проблем чи стратегічний розвиток персоналу;
- розвиток в традиційних чи в нових умовах роботи;
- заходи, спрямовані на переосмислення особистої чи організаційної мети.

Оскільки підприємство представляє собою хоча і відносно відокремлену, однак відкриту систему, процеси розвитку його персоналу здійснюються під впливом множинних чинників. Чинник як дієва, рушійна сила розвитку стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства виражає умови, які визначають характер і можливі наслідки змін, що відбуваються в ньому і впливають на розвиток персоналу. Для ефективного здійснення процесів розвитку персоналу підприємства особливого значення набуває наукова класифікація цих чинників за різними

ознаками, на підґрунті якої можна дати детальну характеристику їхніх окремих груп, виділивши найсуттєвіші з них.

На нашу думку, чинники розвитку персоналу можна класифікувати наступним чином: 1) за рівнем впливу – поділити на зовнішні та внутрішні; 2) за характером впливу – прямі і непрямі (опосередковані); 3) за змістом – науково-технічні, політико-правові, демографічні, соціальні, культурні, економічні, організаційні, екологічні.

Зважаючи на те, що кожен із чинників впливу потрапляє до кожної із наведених класифікаційних ознак, зосередимо увагу на розгляді чинників з точки зору рівня їхнього впливу на процеси розвитку персоналу підприємства, тобто – зовнішніх та внутрішніх (див. рис. 1.3). До зовнішніх чинників розвитку персоналу підприємства ми відносимо такі, як глобалізаційні процеси; прискорення темпів науково-технічного прогресу; рівень розвитку конкуренції; інформатизація суспільства; ступінь державного регулювання ринку праці; безперервні зміни політико-правового, економічного, соціального та техногенного середовища; очікування споживачів тощо.

Серед зовнішніх чинників найсуттєвіший вплив на процеси розвитку персоналу підприємства сьогодні здійснюють їх мезоекономічні складові.

В умовах зростаючої інтернаціоналізації та глобалізації економічних процесів, прискорення темпів науково-технічного прогресу, розвиток персоналу стає об'єктивною необхідністю для будь-якого господарюючого суб'єкта. Дані процеси ставлять нові вимоги до якості продукції та послуг, а відтак, і до якісних характеристик працівників підприємства. Відставання професійних знань, вмінь та навичок працівників від вимог виробництва знижує ефективність діяльності вітчизняних підприємств, і як наслідок – їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

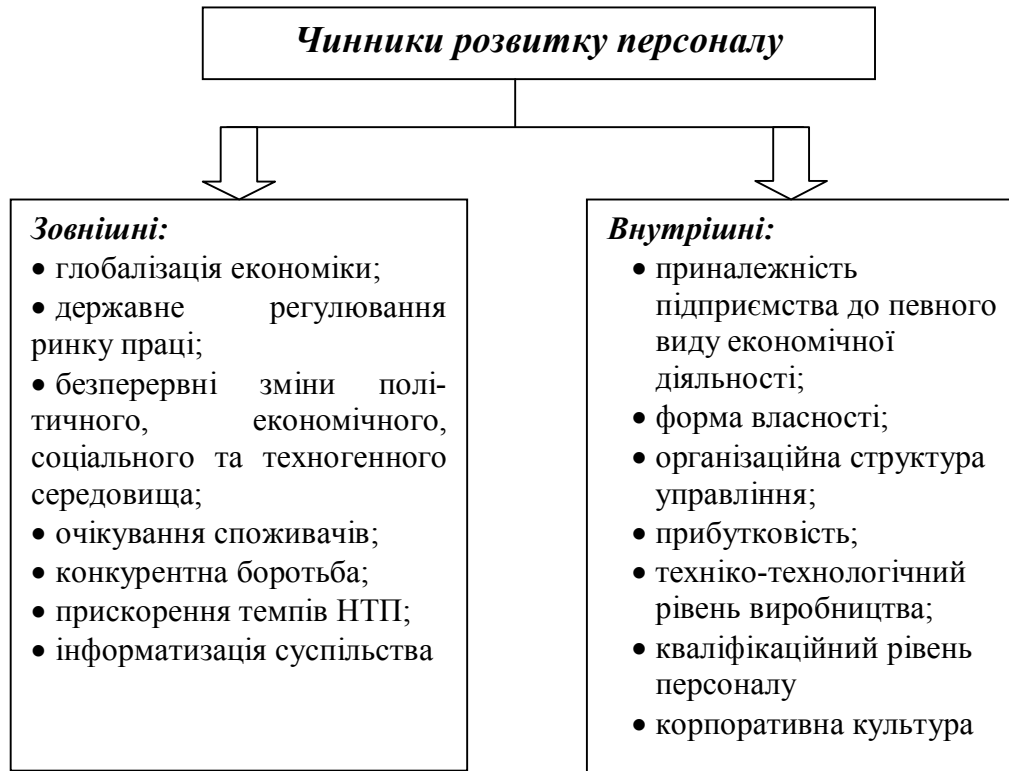


Рис. 1.3. Класифікація зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку персоналу підприємства [складено автором].

Аналогічний вплив на розвиток персоналу здійснюють процеси інформатизації суспільства, які обумовлюють звуження ролі матеріального виробництва і посилення значення сектору послуг та інформації. Останнє породжує потребу у зміні характеру людської діяльності та вимагає висококваліфікованого працівника з метою збору, обробки та використання інформаційного ресурсу для досягнення мети організації.

Суттєво впливає на особливості розвитку персоналу підприємств і ступінь державного регулювання ринку праці. Існуюче законодавство не спонукає підприємства витратити власні кошти на розвиток знань, вмінь та навичок працівників. Разом тим, нестабільна політична ситуація в країні та відсутність виваженої цілеспрямованої державної економічної політики суттєво ускладнює розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання, зводячи їх стратегічну мету до виживання на ринку.

Серед внутрішніх чинників розвитку персоналу варто виділити належність підприємства до певного виду економічної діяльності, форму власності, організаційну структуру управління, економічний стан підприємства, техніко-технологічний рівень виробництва, кваліфікаційний рівень персоналу.

Приналежність підприємства до того чи іншого виду економічної діяльності обумовлює спрямованість процесів розвитку його персоналу. Високотехнологічне та наукоємне виробництво потребує більш кваліфікованих працівників, аніж виробництво з низьким техніко-технологічним рівнем.

Щодо форми власності, то більші можливості для розвитку персоналу мають державні підприємства та підприємства з іноземними інвестиціями, оскільки володіють додатковими джерелами залучення фінансових ресурсів. Аналогічно впливає економічний стан підприємства: більш рентабельні підприємства можуть виділяти більше коштів на навчання своїх працівників.

Ширші можливості розвитку персоналу мають організаційні структури управління підприємством із меншим рівнем централізації, аніж структури з високим рівнем бюрократизації управлінських процесів. Участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень та формування корпоративної стратегії заохочує та мотивує їх до подальшого саморозвитку.

Обсяг, напрямки та форми розвитку персоналу на підприємствах визначаються також техніко-технологічними параметрами виробництва, а саме: фондомісткістю та фондоозброєністю праці, наукоємністю робіт, показниками доступності комп'ютерів та використання Інтернету тощо.

Необхідність розвитку персоналу залежить від стратегії господарюючих суб'єктів стосовно залучення людських ресурсів. Підприємства, які набирають висококваліфікованих працівників, затрачають більше коштів на оплату праці, і цим самим звільняють себе від необхідності здійснювати їх професійне навчання. Для підприємств з нижчим освітньо-

кваліфікаційним рівнем працівників заходи з розвитку персоналу є більш нагальними.

Вагомим чинником розвитку персоналу є спрямованість корпоративної культури підприємства. Ті компанії, де розвиток персоналу є всезагальною ідеєю та відображається у їх цінностях, нормах і традиціях, будуть ефективно навчати своїх працівників та здобувати конкурентні переваги на ринку.

Усі чинники внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства знаходяться у постійній взаємодії. Зміна одного з них обов'язково приведе до зміни у всій системі, тому вивчення їх впливу необхідно здійснювати не за кожним чинником зокрема, а системно.

Між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією компанії існує двосторонній зв'язок: усі процеси з розвитку персоналу або залежать від стратегії компанії, або ж самі визначають її. Ступінь та сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоздатності господарюючого суб'єкта. У табл. 1.1 відображено можливі ступені інтеграції процесів розвитку персоналу у загальну стратегію розвитку підприємства.

Для забезпечення ефективної роботи підприємству необхідно досягнути шостого етапу (див. табл. 1.1), тобто повної інтеграції процесів розвитку персоналу у корпоративну стратегію. В даному випадку розробка останньої розглядається як процес навчання. Такий підхід відображає ідея „організації, що навчається”.

Організація, що навчається не є кардинально новою моделлю побудови та розвитку компанії, а, швидше, комбінацією передових управлінських інструментів, що використовуються у взаємозалежності та взаємозв'язку.

Термін „організація, що навчається” (learning companies), який набув широкого використання в Європі та США в 1990-ті роки, в нашій країні став відомим зовсім недавно. Одна з популярних у нас концепцій „організації, що навчається” належить американському вченому П. Сенджу [226]. Інша –

європейська концепція – була розроблена кількома вченими, а саме: Т. Бойделом, Н. Діксоном [213, с.196].

Таблиця 1.1

Інтеграція процесів розвитку персоналу у загальну стратегію розвитку підприємства

Етапи	Ступінь інтеграції розвитку персоналу у загальну стратегію підприємства	Особливості розвитку персоналу на підприємстві
Етап 1	Відсутність систематичного розвитку персоналу	Процеси з розвитку персоналу відбуваються стихійно
Етап 2	Епізодичний, тактичний розвиток персоналу	Епізодичні заходи з розвитку персоналу є локальними за своїми масштабами та орієнтовані на вирішення окремих вже існуючих проблем
Етап 3	Інтегрована та структурована, орієнтована на розвиток тактика	Заходи з розвитку персоналу достатньо скоординовані.
Етап 4	Стратегія компанії реалізується з допомогою узгодженої з нею політики розвитку персоналу	Політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для розробки структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики
Етап 5	Стратегія розвитку персоналу підприємства є одним із елементів корпоративної стратегії	Розвиток персоналу визначає характер корпоративних рішень ширше переконливіше
Етап 6	Корпоративна стратегія базується на принципах розвитку персоналу	Процеси з розвитку персоналу визначають та забезпечують базу для формування корпоративної стратегії

Концепція П. Сенджа базується на п'яти вміннях організації (див. рис. 1.4) [159, с.150]:

1. Перше „вміння” – майстерність в удосконаленні особистості. Для того, щоб досягти такої майстерності, компанія повинна стимулювати своїх працівників до постійного професійного росту та розвитку. Зацікавленість персоналу у підвищенні рівня особистої майстерності стимулює його до

зосередженості зусиль, розвитку терпіння та об'єктивного розуміння реальності. Не маючи відповідних стимулів персонал втрачає відчуття власної значимості, вірність спільній справі та натхнення до активної діяльності, а компанія – найпродуктивніші та найдорожчі ресурси. Варто пам'ятати, що готовність та здатність до навчання організації в цілому не може бути вищою, ніж у окремих її членів. Ось чому варто постійно підтримувати зв'язки між особистим та організаційним навчанням, а також відповідний моральний клімат на підприємствах.

2. Друге „вміння” – інтелектуальні моделі.

В поведінці людей, як в побутовій так і діловій, часто присутні певні стереотипи, які не дають можливості мислити по-новому чи шукати нові підходи у вирішенні типових завдань. На підприємстві це призводить до того, що багато новітніх цікавих управлінських ідей просто не знаходять подальшої реалізації. Тому з метою трансформації у організацію, що навчається, підприємствам необхідно долати існуючі стереотипи і моделі поведінки, замінюючи їх новими – динамічними та інтелектуальними.

3. Третє „вміння” – це загальне бачення. Для забезпечення ефективної роботи усі працівники підприємства, враховуючи управлінців, повинні однаково „бачити” мету та напрямки розвитку організації. Саме спільне бачення забезпечить концентрацію зусиль усього персоналу на одних і тих же проблемах і, як наслідок, – призведе до швидкого формування спільних адекватних та ефективних рішень. Практика загального бачення включає вміння відтворювати загальні „картини майбутнього”, що закріплюють участь кожного окремого працівника у спільному процесі.

4. Четверте вміння передбачає можливість групового навчання.

Коллективом чи групою прийнято вважати визначене об'єднання людей, що працюють над одними і тими ж завданнями, мають спільну мету та взаємодіють між собою безпосередніми чи віртуальними способами. Привабливість концепції командної роботи обумовлена тим, що завдяки притаманним групам характеристикам можна досягти таких результатів, які є

недосяжними кожному працівнику зокрема. Тобто починає діяти так званий синергетичний ефект, який є вищим аніж сума ефектів від розрізнених дій незалежно діючих структурних елементів.

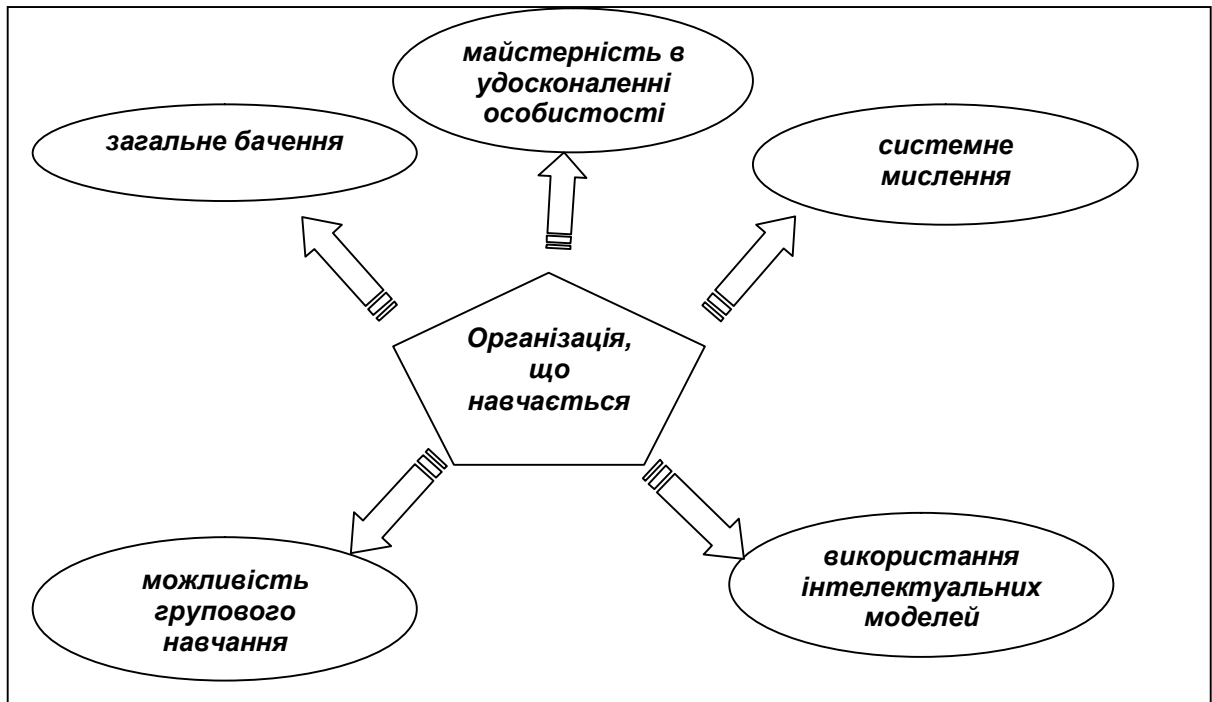


Рис. 1.4. Характеристики (вміння), притаманні організаціям, що навчаються, згідно концепції П. Сенджа [складено автором].

5. П'яте вміння – це системне мислення. Його можна вважати найважливішим, оскільки без системного використання усі попередні вміння не дадуть очікуваних результатів.

У свою чергу, автори європейської концепції [213] дають наступні характеристики, організації, що навчається (див. табл. 1.2)

Таблиця 1.2

**Ознаки організації, що навчається згідно з концепцією Т. Бойдела,
Н.Діксона і П. Сенджа [складено автором]**

Ознака	Характеристика
1	2
1. „Навчальний” підхід до формування стратегії підприємства	Стратегія і тактика діяльності компанії розглядаються як безперервні процеси. Бізнес-плани постійно оновлюються з врахуванням нових чинників

1	2
2. Партисипативна політика управління	Працівники підприємства беруть участь у розробці стратегії та політики компанії. Як наслідок, політика підприємства відображає цінності усього колективу, а не лише менеджерів вищої ланки.
3. Інформаційна відкритість	Інформація перш за все використовується для розуміння процесів, що відбуваються, з метою генерації правильних рішень, а не як підстава для нагороди чи покарання.
4. Облік та контроль діяльності організації	Системи, обліку, бюджетування та аналізу повинні бути побудовані так, щоб приносити користь в процесі навчання та самовдосконалення персоналу. Кожен працівник повинен відчувати відповідальність за ресурси, які знаходяться у його розпорядженні.
5. Внутрішній обмін послугами	Кожен структурний підрозділ компанії повинен одночасно виступати і постачальником, і споживачем послуг, а також мати можливість діяти на власний розсуд.
6. Гнучкі механізми винагород	Усі працівники залучаються до процесу визначення оптимальних форм та розмірів винагород, що відбувається на основі оцінки внеску кожного індивіда в загальні результати діяльності організації.
7. Структура, що надає працівникам широкі можливості діяльності	Структура організації розглядається як динамічна система, яка створює умови для безперервного професійного росту та різностороннього розвитку персоналу.
8. Постійне „сканування” зовнішнього середовища	Одним з основних обов’язків кожного працівника є збір інформації поза межами підприємства, яка характеризує стан зовнішнього бізнес-середовища
9. Здійснення компанією спільних проектів з її партнерами	Підприємство будує партнерські стосунки зі своїми постачальниками і споживачами та виступає у ролі постійного ініціатора стосовно здійснення спільних проектів.
10. Клімат, що сприяє розвитку персоналу	На підприємстві необхідно досягнути такого клімату, за якого кожен працівник буде намагатися постійно вдосконалювати зміст та форми своєї діяльності.
11. Безперервний саморозвиток кожного співробітника	Кожному працівнику виділяється бюджет для саморозвитку (за самостійно обраною ним тематикою). Центральною ланкою планування кар’єри стає індивідуальна потреба працівника в навчанні.

На основі вищевикладеного, нами сформульовано основні принципи діяльності організацій, що навчаються:

- навчатися швидше, ніж конкуренти;
- навчатися в середині та за межами організації;
- навчатися як по вертикалі так і по горизонталі;
- застосовувати на практиці те, чому навчилися та вчитися в процесі практичної діяльності;
- навчатися швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище;
- навчатися в тих галузях, де раніше не навчалися.

Отже, розвиток персоналу є важливою складовою реалізації стратегії підприємства, адже лише висококваліфікований персонал може забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності та вагомі переваги на світовому ринку.

1.2. Економічний зміст та класифікація інвестицій у розвиток персоналу

Перш ніж розглядати ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства доцільно обґрунтувати теоретичні засади необхідності та сутності такого інвестування.

На нашу думку, необхідність інвестицій у розвиток працівників підприємства обґрунтовується основними положеннями теорії людського капіталу, яка у наш час набула широкого розповсюдження. Поняття „людський капітал” означає не лише усвідомлення вирішальної ролі людини в економічній системі суспільства, а й визнання необхідності інвестування в людину, оскільки капітал набувається і збільшується шляхом інвестування. З точки зору даної теорії персонал виступає носієм людського капіталу підприємства і тому сьогодні особливо актуальними є питання, що стосуються підвищення майстерності, професіоналізму та компетентності працівників. Якщо люди не навчаються, їх можливості залишаються

незмінними, не відбувається підвищення ефективності, а отже – досягнення стратегічної мети діяльності компанії.

Теоретичним підґрунтям необхідності інвестицій у людський капітал є ідеї відомих економістів різноманітних шкіл та напрямків. Так, науковий аналіз людини як носія комплексних виробничих можливостей, ефективності їх формування та використання вперше був здійснений представниками класичної школи політекономії. Один із її засновників А. Сміт у своїй фундаментальній праці „Дослідження про природу та причини багатства народів” писав, що вирішальна роль у створенні багатства належить працівникові, його навичкам і здібностям. Зростання продуктивності корисної праці залежить передусім від підвищення вправності та вміння працівника, а потім – від удосконалення машин та інструментів, за допомогою яких він працює [167, с.490]. Д. Рікардо відставання країни в економічному розвитку пояснював, поряд з іншими причинами, „нестачею освіти в усіх верствах народу” [150, с. 89].

Дж. Р. Маккуллох у ХІХ ст., відзначаючи існування тісної аналогії між речовим та людським капіталом, наголосив на важливості інвестицій в останній [221, с.57-67].

Один із засновників неокласичного напрямку А. Маршалл, синтезувавши численні ідеї щодо ролі людини в економіці, безпосередньо пов’язав нагромадження багатства із розвитком людини. Він стверджував, що до складу капіталу підприємства входить знання, яке слід вважати найпотужнішим рушієм виробництва [106]. Такої думки дотримувалися багато інших видатних економістів, а саме:

Дж. М. Кейнс в 1930-х роках найважливішими умовами економічного зростання визнавав розвиток та реалізацію здібностей людини [74].

Макконнелл К. (директор економічного центру Каліфорнійського університету у 70-ті роки) говорив про те, що головним ресурсом швидкого технологічного розвитку сучасної економіки є нові технологічні ідеї, які

створюються працівниками за рахунок їх високої кваліфікації та творчої активності [105].

А. Тофлер також визнає основним ресурсом підприємства накопичені знання та вміння, носіями яких виступають працівники. Він стверджує, що саме цей ресурс є носієм конкурентоспроможності. Найбільш суттєвим кроком в економічному розвитку нашої епохи він вважає виникнення нової системи отримання багатства «не за допомогою фізичної сили, а з допомогою знань і умінь працівників» [177].

Лестер Туроу наголошував на тому, що знання працівників є найважливішим засобом підвищення продуктивності та умовою сучасного економічного успіху підприємства [229].

Підґрунтям для подальших досліджень розвитку людського капіталу та необхідності значних інвестицій у його здійснення стали праці Гарі Беккера, який у жовтні 1962 року опублікував ряд статей, в яких знайшли відображення проблеми взаємозв'язку рівня освіти індивіда та його доходів. Беккер наголошував, що людський капітал як сукупність природжених здібностей та набутих знань, навиків та мотивацій формується шляхом інвестицій у людину у вигляді витрат на освіту та підготовку працівників на виробництві, на охорону здоров'я, міграцію та пошук економічно важливої інформації [3]. Логіка досліджень Гарі Беккера створює підґрунтя для формулювання наступного важливого висновку: збільшення людського капіталу сприяє зростанню продуктивності праці та виробництва і, на цій основі, створює стимули для реалізації подальших вкладень у освіту та здоров'я працівників з метою їх подальшого ефективного застосування.

Американський дослідник Дж. Грейсон зазначив, що саме людський капітал, а не заводи, устаткування й виробничі запаси є квінтесенцією конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності. Розвиваючи цю думку, вчений констатує, що «вже пора навчитися визначати вартість цього багатства та усвідомити необхідність вкладень фінансових ресурсів у розвиток людини» [17 с. 196].

У визначенні Г. Боуена людський капітал складається із набутих знань, навичок, мотивації та енергії, якими наділені людські істоти і можуть використовувати його протягом певного часу з метою виробництва товарів та послуг [119, с. 9]. Виходячи із даного визначення, тільки за умов відтворення та накопичення людського капіталу підприємства можливе підвищення ефективності виробництва.

Видатний радянський вчений-економіст С.Г. Струмлілін вперше у колишньому СРСР дав економічне обґрунтування впливу освіти на результати діяльності усього народного господарства країни, а також представив кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці і виробництва [173].

Сучасний російський дослідник С.А. Дятлов у своїх працях також наголошує на першочерговому значенні людського капіталу у виробничому процесі та трактує його як «сформований у результаті інвестицій та накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які доцільно використовувати у тій чи іншій галузі суспільного відтворення, що сприяють зростанню продуктивності праці та ефективності виробництва» [41, с.63].

Провідний український теоретик у галузі людського капіталу – О.А. Грішнова у своїй праці «Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки» наголошує на необхідності інвестування як важливої передумови виробництва людського капіталу, що здійснюється в процесі активної людської діяльності, в якій майбутній власник цього капіталу практично завжди виступає одночасно і об'єктом, і суб'єктом, і результатом впливу. На її думку, людський капітал створюється як у суспільному секторі економіки за рахунок і державних, і приватних інвестицій, так і на особистісному рівні у тому розумінні, що витрати часу і праці для саморозвитку та самовдосконалення майбутнього власника людського капіталу абсолютно необхідні для нарощення цього капіталу. Ці приватні витрати згодом обов'язково включаються в суспільні витрати

відтворювального процесу, оскільки накопичений запас знань, умінь та інших продуктивних рис людини може реалізуватися та бути оціненим лише в суспільстві завдяки активній діяльності його власника [21, с.32].

Назарова Г.В. розглядає інвестиції у сферу освіти працівників як важливі капіталовкладення, як дієвий чинник економічного та соціального підвищення рівня життя на основі інтелектуалізації праці [119].

Ці теоретичні положення визначають доцільність витрат на навчання і тому вважаються ідеологією необхідності значних інвестицій у розвиток людей на усіх рівнях і, перш за все, на рівні підприємства як основної ланки національної економіки.

Представників різних наукових шкіл цікавили також питання, що стосуються сутності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Так, Адам Сміт вважав, що затрати на освіту чи навчання людини можна розглядати як капіталовкладення в її майбутню здатність нарощувати продуктивність праці, аналогічні вкладенням в речовий капітал. Як відомо, підвищення індивідуальної продуктивності праці є основою для зростання кінцевих результатів діяльності підприємства. За А. Смітом, більш освічені та краще підготовлені люди в середньому створюють більшу вартість, аніж ті, кому не вистачає освіти та підготовки. Праця кваліфікованої людини повинна відшкодувати підприємству не лише витрати на її навчання, а й принести прибуток на вкладений в неї капітал [167].

Альфред Маршалл також був прихильником концепції, згідно з якою освіта та навчання можуть розглядатися як різновид інвестицій в людський капітал [106, с.79].

Дж. Р. Уолш висловив гіпотезу, про те, що витрати на освіту людини для її професійної кар'єри – це інвестиції в капітал, здійснені з метою одержання прибутку, що є відгуком на ті ж мотиви, які призводять до інвестування у звичайний капітал. Уолш обчислив капітальну цінність і вартість професійного навчання та визначив, що цінність перевищує вартість

для людей, які мають наукові ступені магістра, доктора і т. ін. [230, с.255-258].

Сучасні американські економісти К.Р. Макконнелл та С.Л. Брю визначали інвестиції в людський капітал як "будь-яку дію, яка підвищує кваліфікацію і здібності і, тим самим, продуктивність праці працівників. ...Витрати, які сприяють підвищенню чиєсь продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що вони будуть багаторазово компенсовані зростаючим потоком доходів у майбутньому" [105, с.171].

Дослідження проблем інвестицій у людський капітал також займався лауреат Нобелівської премії з економіки Теодор Шульц. До таких інвестицій він відносив прямі витрати на освіту в навчальних закладах, вдома, на робочому місці... Шульц вважав, що для слаборозвинутих країн інвестиції в людський капітал підприємства є набагато важливішими, аніж у машини, промислове обладнання та передові технології. Також він акцентував увагу на якісних характеристиках людини як активного учасника виробництва. Теодор Шульц вперше провів міжнародний симпозіум з обговорення проблем, пов'язаних з навчанням на робочих місцях. Його праця „Інвестиції в людей: економіка якості населення” [228] відбиває переорієнтацію економічної науки з проблем використання людських ресурсів на проблеми створення якісно нової робочої сили в умовах НТР.

О.А. Грیشнова, всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі і які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності та заробітків працівника, розглядає як інвестиції в людський капітал. При цьому, процес інвестування здійснюється двояко: як вкладення фінансових коштів та ресурсів і як витрати часу та сили, тобто як певні види людської діяльності [21, с.32, 33].

Савченко В.А. визначає витрати на розвиток персоналу організації як інвестиції, спрямовані на професійне навчання працівників, виробничу адаптацію персоналу, його атестацію, професійно-кваліфікаційне просування

та планування трудової кар'єри робітників і фахівців, а також формування резерву керівників та ін. [156, с.83].

Такі вітчизняні економісти як Журавльова І.В. та Кудлай А.В. під інвестиціями у розвиток персоналу підприємства розуміють будь-які дії, спрямовані на підвищення кваліфікації та здібностей працівників, а отже й продуктивності праці [50, с. 28].

На практиці спеціалісти з управління персоналом визначають витрати на навчання персоналу як вартість ресурсів, що використовуються в процесі організації та проведення навчальних заходів [89, с.14].

Визначаючи сутність поняття „витрати на розвиток персоналу” також можна скористатися статтею 30 Законопроекту України „Про професійний розвиток персоналу на виробництві”, яка визначає витрати на професійний розвиток персоналу на виробництві, як витрати, пов'язані з професійною підготовкою, перепідготовкою чи підвищенням кваліфікації персоналу, що включаються до валових витрат виробництва та обігу звітного періоду [146].

На нашу думку, інвестиції підприємства у розвиток персоналу – це усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що спрямовані на розвиток працівників з метою майбутнього збільшення продуктивності персоналу і, як наслідок, – приросту прибутку підприємства та досягнення соціального ефекту.

Інвестиції в людський капітал мають певні особливості, що відрізняють їх від інших видів інвестицій [21, с.33-34]:

1. Віддача від інвестицій у людський капітал, як на макро-, так і на мікрорівні, залежить безпосередньо від терміну його використання, тобто визначається часом, що залишився до закінчення працездатного періоду життя людини. Чим раніше зроблено інвестиції в людину, тим довше, за інших рівних умов, вони приносять віддачу. Але слід враховувати, що якісніші і триваліші інвестиції приносять, як правило, більший і триваліший ефект.

2. Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал, за оцінками багатьох економістів, є найвигіднішими як для окремої людини, так і для підприємства та суспільства в цілому [41, с. 30].

3. Характер, масштаби і види інвестицій в людину зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями суспільства, менталітетом народу. Наприклад, рівень освіти і вибір професії дітьми значною мірою залежать від сімейних традицій, професії та рівня освіти їхніх батьків.

4. Особливістю людського капіталу є те, що в процесі використання він не лише зношується, а й збагачується за рахунок надбання людиною професійного досвіду (навіть без спеціальних інвестицій). Тому зношування людського капіталу відбувається (при правильному його використанні) значно повільніше порівняно з фізичним капіталом. Якщо ж у процесі використання людського капіталу підприємство буде постійно здійснювати додаткові інвестиції у безперервну освіту, здоров'я тощо, то його якісні й кількісні характеристики (обсяг, цінність, якість) можуть покращуватися протягом майже всього трудового життя людини.

5. Інвестиційний період фізичного капіталу (в середньому 1,5-2 роки) значно коротший у порівнянні з людським капіталом. Наприклад, інвестиційний період такої форми вкладень у людину, як освіта, тобто тривалість навчання, може сягати 12-20 років.

6. Функціонування людського капіталу, віддача від його застосування зумовлені волею людини — власника цього капіталу, її індивідуальними інтересами та перевагами, її зацікавленістю, відповідальністю, світоглядом і загальним рівнем культури, в тому числі й економічної. Тому капіталовкладення в людину відрізняє вищий, ніж для звичайних капіталовкладень, ступінь ризику та невизначеності, а зміни в обсязі людського капіталу залежно від затрат принципово неможливо оцінити з тією самою точністю, що й для фізичного капіталу.

7. Вкладення в людський капітал дають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером економічний і соціальний ефекти.

8. Не будь-які інвестиції в людину можна визнати економічно необхідними і суспільно доцільними. Наприклад, витрати, пов'язані з навчанням кримінальної діяльності, з вихованням антисоціальних рис характеру, не можна визнати інвестиціями в людський капітал, оскільки вони приносять шкоду суспільству і не сприяють розвитку людини.

На нашу думку, необхідність значних інвестицій у розвиток персоналу підприємств, сьогодні, обумовлюється низкою наступних причин.

1. В умовах зростаючого динамізму ринкових перетворень, виходу на зовнішні ринки постає проблема пошуку додаткових джерел підвищення конкурентоспроможності.

2. На ринку праці підприємства не завжди можуть задовольнити свої специфічні потреби у працівниках необхідної кваліфікації.

3. Застосування на підприємствах нових технологій, особливо інформаційних, вимагає від працівників специфічних знань, умінь та навичок.

4. Дотримання принципів економічної ефективності витрат вимагає підвищення продуктивності праці за допомогою реалізації заходів з розвитку персоналу підприємств.

5. Переоцінка корпоративних цінностей, що відбувається на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, «штовхає» підприємства до реалізації безперервного розвитку свого персоналу.

Методологічне підґрунтя класифікації інвестицій у розвиток персоналу підприємства відображене у працях основоположника теорії людського капіталу Г. Беккера. Він проаналізував доцільність вкладення коштів у різні види розвитку персоналу підприємства та на цій основі виділив два види інвестицій: у загальну та спеціальну підготовку [3, с.55]. На його думку, загальна підготовка здатна приносити користь на багатьох підприємствах, а не лише там, де вона була отримана. Тому раціональним фірмам на

конкурентному ринку праці не вигідно вкладати кошти в даний вид підготовки. Підприємства здійснюватимуть загальну підготовку свого персоналу лише тоді, коли вони взагалі не будуть брати участі в її оплаті. Працівники, що отримують загальну підготовку, згодні платити за неї, оскільки вона, в будь-якому випадку, підвищує їхню майбутню заробітну плату. Саме для працівників, згідно теорії Г. Беккера, доцільно вкладати гроші в загальну підготовку, адже саме вони отримують повну віддачу від неї [3, с.56].

Витрати на спеціальну підготовку є специфічними, оскільки підвищують результативність діяльності працівників лише в тих компаніях, які її здійснюють. Оплату такої підготовки буде здійснювати фірма, а не працівник, адже саме вона отримає повну віддачу від неї у вигляді приросту обсягів прибутку. Компанія інвестуватиме ресурси у спеціальну підготовку за умови, що її граничний продукт буде не меншим, ніж витрати на її проведення. При звільненні працівника, що пройшов спеціальну підготовку, витрати на неї перетворюються на безповоротні [3, с.56].

Дж. Кендрік усі види інвестицій у розвиток персоналу підприємства поділяє на речові та неречові. До перших належать усі витрати, необхідні для фізичного формування і розвитку людини, до других – накопичені витрати на освіту та професійну підготовку, частина витрат на охорону здоров'я та мобільність робочої сили. Особливістю неречових вкладень є те що, незважаючи на свій «невидимий» характер, ці витрати, примножуючи знання і досвід людей, сприяють зростанню продуктивності капіталу, втіленого в людях [76, с.34-53].

На нашу думку, інвестиції у розвиток персоналу підприємства можна класифікувати за різними ознаками (див. рис. 1.5). За соціально-економічною сутністю можна виділити наступні види інвестицій: витрати на навчання, охорону здоров'я, посилення мотивації до праці, пошук економічно важливої інформації, на мобільність працівників, професійно-кваліфікаційне просування, виробничу адаптацію персоналу та його атестацію.

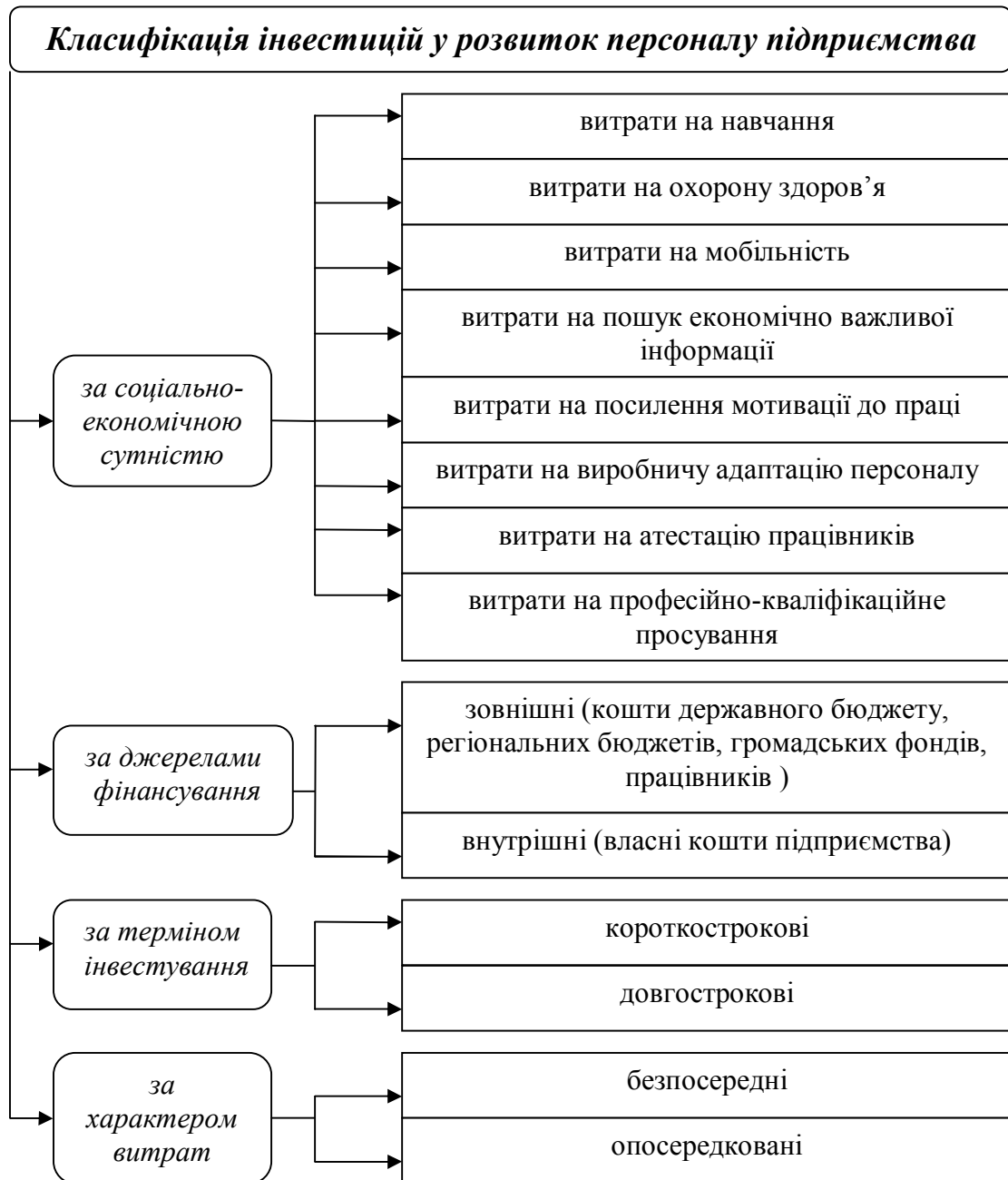


Рис. 1.5. Класифікація інвестицій у розвиток персоналу підприємства [складено автором].

Витрати на навчання працівників є найочевиднішим і, на нашу думку, найважливішим видом інвестицій у розвиток персоналу підприємства, позаяк освіта формує робочу силу, яка стає більш кваліфікованою та більш продуктивною. Сьогодні у багатьох розвинутих країнах сукупні витрати усіх підприємств на розвиток персоналу можна порівняти з державними

витратами на систему освіти. Найчастіше організація безперервної освіти на підприємствах не виходить за межі внутрішньовиробничого навчання. Та у наш час стає очевидним, що сфера поширення системи внутрівиробничого навчання обмежена рамками великих корпоративних структур і завданнями лише спеціальної професійної підготовки. Водночас зростають вимоги, що висуваються не лише до вмінь, потрібних для участі в певних виробничо-технологічних процесах, а й до загального рівня компетентності, здатності приймати рішення, бачити перспективу, тобто знань і умінь, які забезпечуються загальною підготовкою.

Витрати на охорону здоров'я також мають важливе значення, адже профілактика захворювань, якісне медичне обслуговування, дієтичне харчування поліпшують життєві умови та продовжують життя працівників і, на цій основі – підвищують їх працездатність та продуктивність праці. Також варто зауважити, що стан фізичного та психічного здоров'я людей визначає можливість здобуття освіти та професійної підготовки, тобто обумовлює ефективність інших видів інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

Витрати на виховання та підвищення лояльності працівників сприяють формуванню та розвитку таких складових людського капіталу підприємств, як цінність орієнтації, корпоративна та соціальна лояльність, вміння підтримувати нормальні стосунки у колективі та налагоджувати ділові контакти, відповідальність та моральність тощо, які в сучасному світі дедалі більше набувають продуктивних властивостей.

Як складову інвестицій у персонал підприємства також слід розглядати і витрати, пов'язані із мотивацією працівників до підвищення якості своєї праці, а саме – забезпечення можливостей до самореалізації, отримання задоволення від виконуваної роботи тощо. Результати зарубіжних досліджень свідчать про зростання значення внутрішніх стимулів порівняно із зовнішніми стимулами, особливо для висококваліфікованого персоналу. У зв'язку з цим, значна частина роботи із персоналом на прогресивних підприємствах ґрунтується на непрямому впливі (можливість професійного

розвитку, соціальний мікроклімат на робочому місці, участь в управлінні підприємством тощо).

Витрати на пошук економічно значимої інформації сприяють переміщенню робочої сили на робочі місця і в підрозділи з відносно високою продуктивністю праці – туди, де праця краще оплачується.

Витрати на виробничу адаптацію пов'язані із економічними та неекономічними втратами підприємства в період входження та пристосування працівника до вимог виробничої діяльності, трудового колективу та середовища підприємства. У результаті успішної адаптації в працівника формується розуміння характеру ділових та особистих взаємовідносин у трудовому колективі, власної ролі у загальному виробничому процесі, що сприяє подальшому набуттю необхідних навичок, умінь, зростанню його продуктивності та рівня задоволення від виконуваної роботи.

Вкрай важливе значення у системі інвестицій в розвиток працівників підприємства відіграють витрати на атестацію персоналу. Результати атестації дають можливість визначити рівень кваліфікації працівника, перевірити відповідність посаді, яку він обіймає, а також визначити рівень ефективності реалізованих навчальних заходів і, на цій основі, розробити перспективну політику розвитку персоналу підприємства.

Витрати на професійно-кваліфікаційне просування та планування кар'єри персоналу дають можливість уникнути матеріальних та моральних втрат від стихійного переміщення працівників, визначити цілі та напрямки їх подальшого розвитку в організації та обґрунтувати реальні шляхи, що ведуть до досягнення поставленої мети. Для прикладу, якщо у компанії звільняється місце менеджера вищої ланки і вона змушена запросити на вакантну посаду стороннього спеціаліста, останньому необхідний досить великий проміжок часу на ознайомлення зі справами організації, проникнення корпоративною культурою і т. ін., що для компанії пов'язано із значними втратами фінансових ресурсів. У працівників, які раніше працювали в організації таких

проблем не виникає, тому витрати спрямовані на формування резерву фахівців та керівників є важливою складовою у структурі інвестицій в розвиток персоналу підприємства.

За джерелами фінансування інвестиції у розвиток персоналу підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні інвестиції здійснюються за рахунок власних коштів підприємства, спрямованих на реалізацію заходів з розвитку персоналу. Джерелом зовнішніх інвестицій є фінансові ресурси державного та місцевих бюджетів, недержавних суспільних фондів та організацій, міжнародних структур, а також грошові кошти працівників.

За критерієм терміну інвестування можна виділити довгострокові та короткострокові інвестиції. Якщо термін реалізації інвестиційного проекту з розвитку персоналу не перевищує одного року, то такі інвестиції доцільно вважати короткостроковими. Довгострокові інвестиції реалізуються протягом часового інтервалу, що перевищує один рік.

За характером витрат інвестиції у розвиток персоналу поділяють на безпосередні та опосередковані [156, с. 87]. До безпосередніх відносяться інвестиції, які спрямовані на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників, їх виробничу адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри. До опосередкованих – належать витрати на створення високопродуктивних робочих місць, скорочення ділянок ручної некваліфікованої праці тощо, тобто ті, що безпосередньо не відносяться до розвитку персоналу.

Отже, заходи з розвитку персоналу для підприємства нерозривно пов'язані із значними матеріальними витратами. Проте, на нашу думку, такі заходи не можуть оцінюватися лише з огляду на затрачені на них кошти. Більш перспективним є ставлення до витрат на розвиток персоналу як до вкладення коштів у людський потенціал організації, що можуть оцінюватися аналогічно до будь-якого інвестиційного проекту. Тут доцільним є розмежування понять „затрати” та „інвестиції”. Інвестиції передбачають

подальше примноження вкладених ресурсів, в тому числі і шляхом непрямого позитивного впливу на діяльність підприємства. «Витрати» є більш ширшим поняттям, що переважно передбачає відсутність прямої вигоди для роботодавця. Зважаючи на вищесказане, усі грошові потоки, спрямовані підприємством на розвиток персоналу, можна поділити на поворотні (інвестиції) та безповоротні. До поворотних слід віднести ті, які повертаються в майбутньому у вигляді приросту прибутку або ж інших вигод для компанії. Саме ці витрати варто ідентифікувати як інвестиції у людський капітал підприємства.

Безповоротні витрати – це вже здійснені витрати, які неможливо відшкодувати. Тут іде мова про витрати, що були здійснені, для прикладу, з метою визначення майбутньої ефективності запланованих проектів розвитку персоналу. Якщо такі проекти визнаються неефективними, то підприємство їх не реалізує, а отже не зможе відшкодувати уже затрачені кошти.

Проаналізуємо склад інвестиційних витрат на розвиток персоналу підприємства.

Всі витрати, які здійснюються в процесі розвитку персоналу можна поділити на дві групи [27, с.17]:

1. Витрати, які здійснює компанія протягом строку навчання співробітника.
2. Витрати, які здійснює компанія протягом строку корисного використання отриманих співробітником у процесі навчання знань.

До першої групи відносимо витрати, які безпосередньо пов'язані із реалізацією окремого заходу з розвитку персоналу. Сюди ж належать втрачені доходи підприємства, обумовлені тим, що працівник не виконує свою повсякденну роботу, а навчається. Кошти, що виплачуються працівникові за період навчання у вигляді заробітної плати, є інвестицією не в розвиток підприємства, а в людський капітал.

Друга група витрат передбачає надбавку до заробітної плати співробітнику, після закінчення ним навчання, щоб попередити можливість

його переходу в іншу компанію. Величина надбавки визначається на основі даних про заробітну плату спеціалістів аналогічних професій або експертним шляхом. Такі витрати виникають на стадії корисного використання компанією набутих знань та вмінь працівників. Також сюди відносяться витрати пов'язані із збільшенням податків компанії внаслідок збільшення її доходу.

Згідно даної класифікації витрати, пов'язані з розвитком персоналу підприємства, можна обчислити наступним чином:

$$V_{\text{рп}} = Ц + ВД + ЗП + \Delta ЗП + \Delta П, \text{ гр. од.}, \quad (1.1)$$

де Ц – вартість заходу з розвитку персоналу;

ВД – втрачені доходи підприємства, обумовлені тим, що працівник не виконує свою повсякденну роботу, а навчається;

ЗП – заробітна плата працівника у період навчання;

$\Delta ЗП$ – приріст заробітної плати працівника після проходження ним навчання;

$\Delta П$ – приріст податків підприємства, пов'язаний із приростом його доходу.

В процесі оцінки доцільності здійснення проекту з розвитку персоналу не повинні враховуватися витрати, здійснені до прийняття рішення про реалізацію проекту, оскільки їх не можна відшкодувати, і вони жодним чином не впливають на його ефективність. На цьому етапі мають вагу лише ті витрати, які треба буде здійснити, а іноді, можливо, уникнути їх.

Залежно від часу відшкодування витрат їх можна поділити на поточні та довгострокові. Поточні витрати на професійне навчання персоналу включають заробітну плату найманих викладачів та тренерів, нарахування на заробітну плату, господарські та канцелярські витрати, навчальні витрати та ін. До довгострокових витрат можна віднести капіталовкладення у створення навчально-матеріальної бази.

В залежності від того, чи пов'язані витрати на розвиток персоналу з обсягами навчання (кількість слухачів, тривалість терміну навчання) їх

можна класифікувати як постійні та змінні (див. табл. 1.3). Варто зауважити, що розмежування витрат на постійні та змінні не завжди є однозначним. Тим більше, що у довготривалому періоді усі витрати стають змінними.

Проаналізуємо окремі складові постійних та змінних витрат на здійснення заходів з розвитку персоналу.

Таблиця 1.3

Склад постійних та змінних витрат підприємства на розвиток персоналу

Постійні витрати	Змінні витрати
<ul style="list-style-type: none"> • Вартість довгострокової оренди приміщень з метою організації навчального центру або корпоративного університету. • Капітал, вкладений в будівництво навчальних центрів або корпоративних університетів. • Заробітна плата адміністративному та обслуговуючому персоналу навчальних центрів. • Видатки, пов'язані з придбанням та обслуговуванням обладнання, необхідного для здійснення навчальних заходів (ксероксу, проектора, фліп-чарта та ін.) • Витрати на проведення досліджень, що стосуються необхідності здійснення навчальних заходів, їх обсягів, учасників та майбутньої ефективності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата телефонного зв'язку та поштові видатки, пов'язані із навчальною діяльністю. • Короткотермінова оренда приміщення (для одноразових тренінгів). • Гонорари і виплати запрошеним консультантам та викладачам. • Вартість виготовлених та придбаних матеріалів для тренінгової діяльності (підручників, посібників і т. ін.). • Видатки, пов'язані з оплатою проїзду та проживання викладачів і учасників навчання. • Оренда необхідного обладнання, для здійснення одноразових тренінгів.

Розмір орендної плати за приміщення, орендоване на довготривалій період для організації навчального центру чи корпоративного університету не буде залежати від частоти проведення навчальних заходів та від кількості залученого до них персоналу. Зважаючи на це, витрати, пов'язані з довгостроковою орендою класифікуються як постійні. З іншого боку, якщо приміщення орендується лише на час проведення одного тренінгу, то вартість його оренди віднесемо до змінних витрат.

Перед тим, як реалізовувати програми з розвитку персоналу, необхідно їх ретельно спланувати та провести розрахунки їх майбутньої ефективності. Така робота часто потребує залучення сторонніх спеціалістів та здійснення додаткових витрат, які також відносяться до постійних. Плата за опалення, освітлення та прибирання навчальних приміщень також є постійними витратами. До цієї групи ми відносимо і витрати на закупівлю та обслуговування необхідного обладнання (ксероксу, проектора, фліп-чарта та ін.), поштові видатки та оплату телефонного зв'язку. Інколи, з метою здійснення підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації працівників, фірми змушені залучати кредитні ресурси. У такому випадку сума кредиту буде відноситися до змінних витрат, адже кількість необхідних коштів прямо пропорційна кількості залучених до навчальних процесів осіб та тривалості навчання. Гонорари та виплати запрошеним консультантам (викладачам) ми також відносимо до змінних витрат тому, що вони залежать від часу їх роботи. Чим довше тривають навчальні заходи, тим дорожче вони вартують для підприємства. Окрім того, до змінних витрат відносяться видатки, пов'язані з оплатою проїзду та проживання викладачів і учасників навчання, вартість матеріалів для тренінгової діяльності (роздатковий матеріал, посібники, підручники, канцтовари та ін.).

Можна також виділити прямі (явні) та непрямі витрати на розвиток персоналу [89, с.15]. До прямих витрат відносяться: купівля навчальних курсів, оплата праці викладачів, вартість навчальних матеріалів тощо. Непрямі витрати включають, зокрема, втрати коштів від простою робочих місць в період навчання. Врахування непрямих витрат є важливим під час прийняття рішень про створення власної системи навчання чи при передачі навчальних функцій стороннім організаціям.

Усі затрати на розвиток персоналу будемо вважати загальними (B_3).

Витрати в розрахунку на одну годину навчання або ж на одного слухача називаються середніми витратами (B_C).

$$B_C = B_3 / Q, \quad (1.2)$$

де B_3 – загальні затрати на здійснення заходу з розвитку персоналу, (гр. од.); Q – тривалість заходу з розвитку персоналу (год.) або ж кількість слухачів, що пройшли навчання, (осіб).

Граничні витрати (B_r) відображають приріст загальних витрат, пов'язаний із приростом обсягу навчання на одну одиницю часу або ж на одного слухача.

$$B_r = \Delta B_3 / \Delta Q, \quad (1.3)$$

де ΔB_3 – приріст загальних витрат, (гр. од.); ΔQ – зміна тривалості заходу з розвитку персоналу (год.), або ж кількості слухачів, що пройшли навчання (осіб).

Усі витрати на розвиток персоналу підприємства є альтернативними, оскільки їх можна спрямувати на реалізацію інших, більш привабливих проектів.

Показники величини витрат на розвиток персоналу підприємства є абсолютними, а отже – малофункціональними. Тому під час прийняття управлінських рішень часто використовують не абсолютні, а відносні показники, такі як частка витрат на розвиток персоналу у загальних витратах на робочу силу підприємства; частка витрат на розвиток персоналу в загальному обсязі реалізації фірми та ін.

Здійснюючи витрати на розвиток персоналу, кожне підприємство прагне отримати від них якомога більшу віддачу, перш за все, у вигляді приросту прибутку. Тому обчислення та розмежування за окремими групами інвестицій у розвиток персоналу підприємства є особливо важливим, позаяк дозволяє ефективно налагодити інвестиційні процеси з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, і, як наслідок, – максимізувати фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання.

1.3. Методи вимірювання та показники ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства

Однією з основних проблем економічної науки та господарської практики є оптимізація співвідношення результатів і витрат людської діяльності, що в загальному випадку називається ефективністю. Розвиток персоналу як складний економічний процес, результат інвестицій і дієвий чинник економічного розвитку на всіх рівнях, повинен мати кількісні та якісні характеристики ефективності його здійснення.

Інвестуючи кошти у навчання своїх підлеглих, керівництво перш за все цікавить не вплив освітніх програм на слухачів, а прибуток, який вони в подальшому принесуть компанії. З економічної точки зору, додаткові капіталовкладення у будь-які активи є обґрунтованими лише тоді, коли вони характеризуються достатньо високим рівнем окупності. В іншому випадку грошові потоки краще спрямувати на здійснення інших, значно прибутковіших інвестиційних проектів або ж використати їх на поточне споживання. Тому важливим етапом будь-якого заходу з розвитку персоналу є процес визначення ефективності здійснених інвестицій.

На нашу думку, ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства включає:

- соціально-економічну ефективність;
- комерційну ефективність.

Під соціально-економічною ефективністю проекту розвитку персоналу ми розуміємо підвищення кваліфікації та набуття нових знань і вмінь окремим працівником. Персонал, який постійно розвивається, забезпечує собі зростання інтелектуального рівня та рівня життя. Це, в свою чергу, призводить до якісного покращення людського капіталу країни в цілому.

Перш за все необхідно відзначити, що саме зростання соціальної ефективності є кінцевою метою сукупної виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства. З огляду на це, економічну

ефективність відносно соціальної слід вважати проміжною – рівень економічної результативності функціонування підприємств слугує матеріальною і фінансовою базою розв'язання будь-яких соціальних проблем. З урахуванням цієї важливої обставини оцінювання соціальної ефективності інвестиційних проектів розвитку персоналу підприємства є необхідною складовою оцінювання ефективності загалом. Проте об'єктивна оцінка соціальної ефективності сьогодні наражається на істотні труднощі, пов'язані з відсутністю науково обґрунтованої і загально визнаної методики визначення її рівня. Вочевидь, таке явище зумовлене не лише браком уваги відповідних галузей науки до розв'язання цієї вкрай актуальної проблеми, але й надзвичайною складністю самих соціальних процесів. Тому за цих умов можна спиратися на дещо інтуїтивне і емпіричне уявлення про принципові підходи до оцінки соціальної ефективності.

Комерційна ефективність проектів розвитку персоналу виявляється у зростанні прибутків компанії.

Зважаючи на те, що у найбільш загальному вигляді ефективність виражається співвідношенням результатів до витрат, основними напрямками її підвищення можна вважати мінімізацію витрат та максимізацію ефекту. У випадку інвестування у розвиток персоналу мінімізація витрат є недоцільною, оскільки налагодження процесу безперервного навчання на підприємстві неможливо забезпечити без необхідної кількості вкладень. Отже, доцільніше говорити не про мінімізацію витрат, а про їх оптимізацію. Іншим важливим резервом підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу є максимізація результатів від їх здійснення.

Під економічними результатами заходів з розвитку персоналу будемо розуміти усі отримані як кількісні, так і якісні корисні ефекти.

Результативність будь-яких розвиваючих заходів перш за все залежить від характеру, особливостей та інтенсивності навчальних програм і повсякденної діяльності персоналу. Вона може відобразитися як кількісними так і якісними змінами, зокрема, зростанням обсягу виробленої або

реалізованої продукції; приростом прибутку, зменшенням плинності кадрів, зростанням іміджу фірми та міри задоволення клієнтів і т. ін. (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Класифікація показників ефекту від інвестицій у розвиток персоналу підприємства [складено автором].

Варто зауважити, що важливими є не лише ті результати навчання, що втілюються у прирості конкретних кількісних показників (продуктивності праці, обсягів виробництва та реалізації і т. ін) та безпосередньо призводять до зростання прибутку фірми. Кількісні результати навчання і розвитку працівників забезпечують переважно короткостроковий економічний ефект, тоді як якісні створюють підґрунтя для майбутнього підвищення іміджу фірми, її фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Рівень економічної та соціальної ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу залежить від багатьох чинників, тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває їх класифікація за певними ознаками.

Чинники ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства можна класифікувати за наступними ознаками (див. рис. 1.7):

- за джерелами підвищення (організаційні, мотиваційні, економічні);
- за рівнем впливу (зовнішні та внутрішні);
- за відчутністю впливу (реальні та опосередковані).

До організаційних чинників відноситься, перш за все, організаційна структура управління підприємством, структура управління людським капіталом на підприємстві та організація процесів розвитку персоналу.

В сучасних умовах домінуючою є тенденція переходу від ієрархічної структури управління підприємством до більш децентралізованих структур (функціональної, дивізійної, матричної), які передбачають безпосередню участь працівників у процесі управління підприємством. Останні створюють ширші можливості для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, стимулюють ініціативу працівників та створюють умови для інтеграції стратегії розвитку персоналу у загальну стратегію діяльності підприємства. Окрім цього, ефективність інвестицій у розвиток персоналу залежить і від дієвості відділів управління людським капіталом підприємства, а також спектру покладених на них функцій.



Рис. 1.7. Чинники підвищення результативності заходів з розвитку персоналу на підприємствах [складено автором].

Відтак, у країнах з розвинутою ринковою економікою в роботі кадрових служб все більше переважають змістовні, аналітичні та організаційні аспекти діяльності: удосконалення трудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розробка і реалізація навчальних програм та програм соціального захисту, а також організація оплати праці. При цьому, далеко не у всіх випадках вони можуть самостійно приймати відповідні рішення, а поділяють ці обов'язки з лінійними керівниками та іншими службами.

Мотиваційні чинники включають низку заходів щодо заохочення персоналу до участі у навчальних програмах, стимулювання до подальшого

використання набутих у процесів навчання знань, умінь та навичок, а також дії, – спрямовані на подолання плинності кадрів. З метою підвищення результативності заходів з розвитку персоналу необхідно постійно заохочувати працівників, використовуючи як економічні, так і не економічні методи мотивації. Перш за все повинен існувати логічний взаємозв'язок між ефективністю роботи окремого працівника та оплатою його праці. Навчаючись та використовуючи набуті знання і вміння, працівники розраховують на подальше матеріальне стимулювання та заохочення. Якщо ж воно відсутнє, наслідком може бути звільнення значної частки навчених працівників та втрата підприємством інвестованих у заходи з розвитку персоналу коштів. Важливою також є процесуальна складова мотивації, що характеризує міру задоволення процесом навчання його учасників. Якщо людина отримує задоволення від процесу навчання то ймовірність максимізації його результатів суттєво зростає. Реалізацію процесуальної складової мотивації можна забезпечити за рахунок використання різноманітних форм та методів навчання.

Досить часто на практиці процеси мотивації та розвитку персоналу необґрунтовано розділяють, цим самим порушуючи дію мотиваційних чинників. Наслідком цього стає зниження результативності навчальних заходів та ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу підприємства.

За ознакою рівня впливу ми виділили внутрішні та зовнішні чинники підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. До внутрішніх чинників відносяться ті, які діють всередині підприємства та організації та, відповідно, піддаються внутрішньому впливу. До таких факторів належать: організаційна структура підприємства, рівень корпоративної культури, способи організації роботи з персоналом, засоби мотивації праці тощо. Зважаючи на те, що будь-яка організація не є замкнутою системою, на її діяльність впливають також фактори зовнішнього оточення (зовнішні фактори), а саме: політична і економічна ситуація в

країні, напрямки державної політики, географічне положення, фаза економічного циклу та багато інших. Можливі напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємств та організацій різняться за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому з метою ефективного управління персоналом, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності інвестицій.

Окрім цього, чинники підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства можна умовно поділити на реальні та опосередковані. Реальні чинники мають фізичні параметри і піддаються вимірюванню, а опосередковані – є фізично невідчутними, однак мають істотне значення для економічного управління ефективністю.

В основі визначення комерційної ефективності будь-яких інвестиційних проектів лежить оцінка і порівняння обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх грошових надходжень. Досліджуючи ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства скористаємося методом економічного аналізу „затрати – вигоди”, який передбачає наступні етапи:

1. Ідентифікація вигод та їх вартісна оцінка із врахуванням фактору часу.
2. Ідентифікація витрат та їх вартісна оцінка із врахуванням фактору часу.
3. Порівняння величини вигод з величиною затрат.

Показники вигод та затрат заходів з розвитку персоналу досить важко виміряти та порівняти, оскільки вони виникають у різних часових періодах. Тому, з метою визначення ефективності інвестицій в розвиток персоналу підприємства, необхідно, перш за все, усі грошові потоки звести до одного проміжку часу. Для цього використовують метод дисконтування, в основі якого лежить процес визначення еквівалентної вартості капіталу у різні періоди часу.

З метою приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього часового періоду необхідно величину майбутніх надходжень помножити на коефіцієнт дисконтування, значення якого менше від одиниці:

$$k = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (1.4)$$

де k – коефіцієнт дисконтування; r – норма доходності (ставка дисконтування), яку вимагає інвестор за відстрочення надходжень платежів; t – період часу.

В нашому випадку, в якості ставки дисконтування (r) буде виступати доходність альтернативних інвестицій з тим самим (або дещо меншим) рівнем ризику і строком реалізації.

Розглянемо основні методи, які використовуються з метою оцінки ефективності інвестиційних проектів.

1. Метод чистої приведеної (теперішньої) вартості (NPV – Net present value).

Даний показник відображає накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t}, \quad (1.5)$$

де COF_t – вихідні грошові потоки (витрати), гр. од.; CIF_t – вхідні грошові потоки (доходи), гр. од.; r – ставка дисконтування.

Показник чистої теперішньої вартості характеризує перевищення сумарних грошових надходжень над сумарними грошовими витратами, що генеруються заходами з розвитку персоналу. Оскільки грошові потоки розподілені у часі, то вони зводяться до теперішнього моменту шляхом дисконтування за ставкою r .

Ефективним можна вважати проект, для якого чиста теперішня вартість (NPV) буде додатною. Тобто, якщо $NPV > 0$, то такий захід з розвитку персоналу доцільно здійснювати. При порівнянні альтернативних

проектів перевага повинна надаватися тому з них, для якого показник чистої приведеної вартості буде більшим.

2. Метод внутрішньої норми доходності (рентабельності) (IRR – Internal Rate of Return).

Внутрішня норма доходності (IRR) визначається як ставка дисконта, при якій чиста приведена вартість дорівнює нулю (див. рис.1.8). На практиці внутрішню норму доходності переважно знаходять методом підбору:

$$NPV = f(IRR) = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (1.6)$$

З метою оцінки ефективності інвестиційного проекту значення внутрішньої норми доходності (IRR) порівнюється із ставкою дисконтування (r). Проекти з розвитку персоналу, для яких $IRR > r$ є ефективними і тому – доцільними.

Якщо капітал для інвестування залучається на умовах кредиту, тоді за ставку дисконтування беруть ставку, за якою отримано кредит. В інших випадках ставкою дисконтування вважається доходність аналогічних за ризиком та строком реалізації інвестицій.

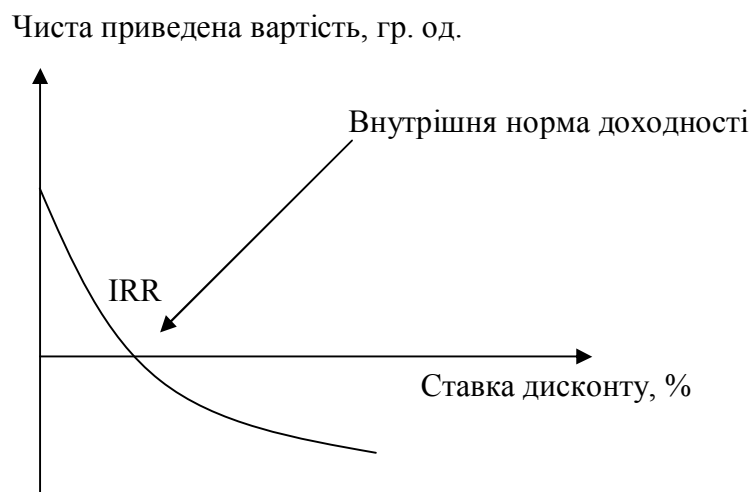


Рис. 1.8. Залежність чистої приведеної вартості від ставки дисконту (варіант 1).

Правило внутрішньої норми доходності має низку недоліків, а саме:

- не у всіх потоків грошових коштів чиста приведена вартість зменшується зі зростанням ставки дисконту;
- множинність значень норми доходності. Може існувати два і більше значень ставки дисконту, за яких чиста приведена вартість дорівнює нулю (див. рис. 1.9). Причина цього полягає у тому, що знак потоків грошових коштів може змінюватися кілька разів. Може існувати стільки різних значень внутрішньої норми доходності проекту, скільки разів змінюється знак потоків грошових коштів. Також існують випадки, коли проект взагалі не має внутрішньої норми доходності.

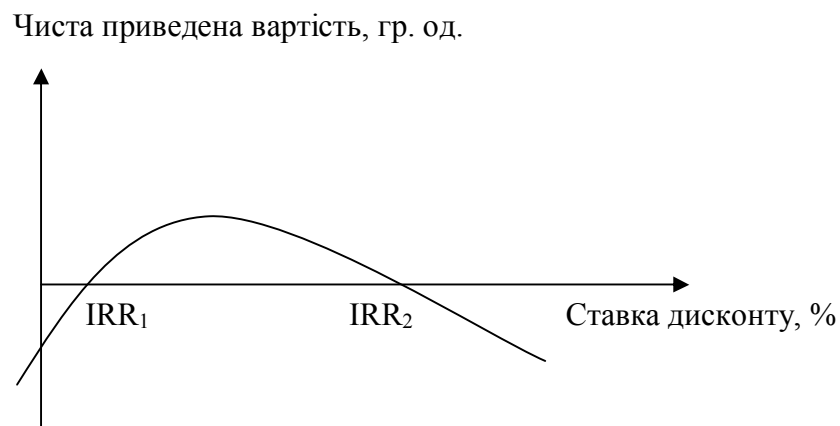


Рис. 1.9. Залежність чистої приведеної вартості від ставки дисконту (варіант 2);

- існування проектів, що взаємно виключають один одного. У випадку, коли підприємству необхідно зробити вибір між двома взаємовиключаючими проектами метод внутрішньої норми доходності може призвести до помилок. Даний метод не може бути надійним критерієм для ранжування проектів різних за обсягами, а також при виборі проектів з різним розподілом грошових коштів у часі.

3. Метод індексів прибутковості проекту.

Індекси прибутковості (PI – profitability indexes) характеризують відносну віддачу проекту від вкладених в нього грошових засобів. Дані

показники можуть розраховуватися як для дисконтованих, так і для недисконтованих грошових потоків. З метою оцінки ефективності інвестиційних проектів з розвитку персоналу можуть використовуватися:

- індекс прибутковості витрат, який обчислюється як відношення суми накопичених надходжень (вхідних грошових потоків) до суми накопичених затрат (вихідних грошових потоків);
- індекс прибутковості дисконтованих витрат розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^N \frac{CIF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^N \frac{COF_t}{(1+r)^t}}, \quad (1.7)$$

де CIF_t – вхідні грошові потоки (гр. од.); COF_t – вихідні грошові потоки (гр. од.); r – ставка дисконтування (%);

- індекс прибутковості інвестицій визначається як відношення чистого доходу збільшеного на одиницю до накопиченого обсягу інвестицій.
- індекс прибутковості дисконтованих інвестицій обчислюється наступним чином:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^N \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t} + 1}{\sum_{t=0}^N \frac{COF_t}{(1+r)^t}}, \quad (1.8)$$

Якщо індекс прибутковості (PI) проекту більший від одиниці, то такий захід з розвитку персоналу доцільно проводити. Із двох заходів з розвитку персоналу з різними PI, які перевищують одиницю, слід вибрати той, для якого PI більший.

4. Метод точок Фішера.

Даний метод використовується з метою порівняння ефективності двох проектів з розвитку персоналу. Точками Фішера називають такі значення ставки дисконтування, за яких чиста приведена вартість двох проектів, що

порівнюються, є однаковою. Ці точки дають можливість отримати діапазони значень ставки дисконтування, для яких NPV того чи іншого заходу більша, а отже той або інший захід є ефективнішим. Згідно даного методу, кращим вважається той проект, для якого чиста приведена вартість є більшою на довшому діапазоні значень ставки дисконтування (в межах додатних значень NPV) [27, с.18]. На практиці точки Фішера можна знайти за допомогою функцій будь-якого математичного пакету, виходячи з рівності чистих приведених вартостей відповідних проектів.

5. Метод дисконтованого строку окупності (DPP – Discounted Payback Period).

Період окупності проекту з розвитку персоналу визначається низкою років, протягом яких сукупні прогнозовані доходи покривають первинні інвестиції. Перед тим, як визначати період окупності будь-якого проекту необхідно дисконтувати усі грошові потоки, адже вони виникають у різних часових проміжках. Використовуючи метод дисконтованого строку окупності, можна визначити протягом якого часу повинен здійснитися проект з розвитку персоналу, щоб він мав сенс з точки зору чистої приведеної вартості.

Дисконтований строк окупності проекту обраховується за наступною формулою:

$$DPP = k - \frac{\sum_{t=0}^k \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t}}{\frac{CIF_k - COF_k}{(1+r)^k}}, \quad (1.9)$$

де CIF_t – вхідні грошові потоки (гр. од.); COF_t – вихідні грошові потоки (гр. од.); r – ставка дисконтування (%); k – номер періоду, в якому інвестиції повністю компенсувалися. Якщо дисконтований строк окупності проекту менший від строку реалізації проекту, то такий захід з розвитку персоналу доцільно проводити. Із двох заходів з розвитку персоналу з різними DPP,

меншими від строку реалізації проекту, слід вибирати той, в якого DPP менший.

Недоліком даного методу є те, що принцип дисконтованої окупності інвестицій усе ж таки залежить від довільного вибору періоду окупності і не враховує потоки грошових коштів за його межами.

Усі із вищевикладених методів та показників можуть використовуватися в процесі вибору найбільш доцільного та економічно вигіднішого заходу з розвитку персоналу, проте вони не завжди дають однаковий результат. Тому, з метою одержання найбільш реальних результатів, необхідно враховувати додаткову інформацію по кожному конкретному проекту, а також особливості мікро- та макросередовища.

Недоліком запропонованих вище методів оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства є те, що вони базуються виключно на фінансових аспектах інвестування, без врахування фактору невизначеності індивідуальної поведінки працівника. З метою виключення названого недоліку необхідно паралельно використовувати методи, що враховують людський фактор. Одним із найрезультативніших методів оцінки віддачі від інвестицій у розвиток персоналу, що будується не лише на фінансовому аналізі, є модель Д. Кірпатріка. Вона містить кілька рівнів, кожен з яких вимагає більш складних методів оцінки.

На першому рівні здійснюється оцінка реакції персоналу на пройдену освітню програму. Проводиться збір і аналіз інформації про задоволеність (або ж незадоволеність) учасників навчання. З метою збору такої інформації використовуються стандартизовані анкети, які уточнюють ступінь корисності отриманих знань та навичок для повсякденної роботи; цікавість програми, її складність, а також доступність подання матеріалу. Такі відомості мають дуже важливе значення, оскільки працівники, які незадоволені отриманими знаннями та навиками, не будуть застосовувати їх у подальшій роботі.

Другий рівень передбачає застосування специфічного методу вимірювання знань, який дозволяє кількісно (в балах) оцінити зміни у

кваліфікації працівника. Метою даного методу є виявлення співробітників, які готові до використання тих чи інших навиків, отриманих в процесі навчання. Для цього застосовується теоретична перевірка або ж симуляція у вигляді тестів. На даному етапі контролюються такі показники як активність учасника, доступність викладу матеріалу, його компетентність, мотивація та інші.

Третій рівень – „демонстрація навиків на практиці” – проводиться двома способами. Перший – передбачає застосування тестів, симуляцій та інших методів оцінювання персоналу з метою порівняння практичних навиків до і після навчання. При цьому отримані результати завжди виражаються кількісно, наприклад, зменшення кількості помилок, підвищення продуктивності праці та ін. За допомогою другого способу здійснюється оцінка неочевидних результатів, таких як синергія у прийнятті рішень, підвищення творчої активності тощо. Такі результати вважають неочевидними, оскільки вони проявляються не відразу, проте здійснюють вагомий вплив на роботу працівника.

Американський вчений-економіст Дж. Філіпс доповнив запропоновану Д. Кірпатріком модель оцінки ще одним рівнем, що передбачає розрахунок віддачі від інвестицій в грошовому еквіваленті.

Щоб адекватно оцінити фінансову ефективність реалізованої програми розвитку працівників Філіпс пропонує застосовувати методику ROI (Return On Investments) [117, с.93]. Згідно даної методики, на етапі розробки програми необхідно виділити релевантні показники (ті, на які впливає навчання, наприклад, обсяг продаж, прибуток, затрати праці тощо) та виміряти їх до і після навчання. Зафіксовані зміни бізнес-показників переводяться у грошовий вираз та сумуються. Далі розраховується сума коштів, які затрачені на реалізацію освітніх та розвиваючих програм. На основі цих даних розраховується показник ROI:

$$ROI = \frac{D - B}{B} * 100 \% \quad (1.10)$$

де D – дохід від проекту, гр. од.; B – витрати на реалізацію проекту, гр. од.

Основними недоліками даного методу можна вважати його складність, багатофакторність та високу ресурсомісткість, тому його використання є доступним лише для великих компаній.

Поряд із методиками Д. Кірпатріка та Дж. Філіпса у зарубіжних компаніях досить широко застосовується модель «Таксономія Блюма», яка дає можливість не лише оцінити ефективність навчальних програм, а й сконструювати базу для їх подальшого створення. Модель «Таксономія Блюма» складається із трьох частин – сфер, що переплітаються між собою та представляють знання (когнітивна сфера), цінності (емоційна сфера) та навички (психомоторна сфера) персоналу (див рис. 1.10).



Рис. 1.10. Модель оцінки ефективності навчання персоналу «Таксономія Блюма» [33, с.28].

Кожна із трьох сфер містить в собі категорії, що відображають послідовні рівні розвитку працівників у процесі їх навчання, розміщені у чіткій послідовності на основі критерію зростання складності (див. табл. 1.4). Відповідно, система ефективного розвитку персоналу підприємства повинна враховувати усі сфери представленої моделі, з метою одночасного розвитку

знань, інтелекту та цінностей працівників, а також можливостей застосування на практиці отриманих ними умінь та навичок.

Таблиця 1.4

Категорії моделі оцінки ефективності навчання персоналу «Таксономія Блюма» [33, с.28]

<i>Когнітивна сфера (знання)</i>	<i>Емоційна сфера (цінності)</i>	<i>Психомоторна сфера (практичні навички)</i>
1. Сприйняття інформації	1. Усвідомлення	1. Імітація (копіювання)
2. Розуміння	2. Відповідь (реакція)	2. Управління
3. Використання на практиці	3. Оцінка цінності (розуміння та дія)	3. Розвиток точності та чіткості
4. Аналіз інформації (її структури, елементів)	4. Організація особистої системи цінностей	4. Комбінування та інтеграція схожих навичок
5. Синтез	5. Засвоєння системи цінностей (адаптація поведінки)	5. Натуралізація (доведення до автоматизму, експертне знання)
6. Оцінка (порівняння)		

Проаналізувавши вищенаведені моделі оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства, можна зробити висновок, що всі вони базуються на виявленні та врахуванні психологічних особливостей працівників з метою максимізації ефекту від реалізації навчальних проектів.

Приведена нижче модель оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства поєднує окремі із розглянутих методик та показників у їх взаємодії та взаємозв'язку.

На першому етапі здійснюється попередня оцінка потреб підприємства у навчанні працівників, що є важливою складовою оцінювання будь-якого навчального заходу, позаяк її результати можуть стати одними з пріоритетних індикаторів планування, реалізації та вимірювання ефективності розвитку персоналу. Окрім того, на основі даних попередньої оцінки можливо встановити причинно-наслідкові зв'язки між процесом навчання та виявленими, після його здійснення, змінами у роботі підприємства. У наведених вище моделях Д. Кірпатріка та Дж. Філіпса етап оцінки потреби в навчанні відсутній, однак, на нашу думку, він є необхідним адже дає можливість з'ясувати спрямованість майбутніх навчальних

процесів. Етап аналізу потреби в навчанні можна умовно поділити на три складові:

1) аналіз потреби у навчанні на рівні організації починається із з'ясування проблеми, з якою зіткнулося підприємство в процесі своєї діяльності та того, чи пов'язана дана проблема з необхідністю вдосконалення знань, умінь і навиків працівників. Основними методами отримання даних на цьому етапі є інтерв'ю з керівником, спостереження (формалізоване та неформалізоване, явне та приховане), аналіз фінансової звітності, опитування тощо. При цьому індикаторами виступають: високий відсоток браку; частота скарг клієнтів; рівень плинності кадрів; перехід на нові технології виробництва;

2) аналіз потреби у навчанні на рівні робочого місця передбачає визначення рівня знань, навиків та умінь, необхідних для виконання даного виду робіт;

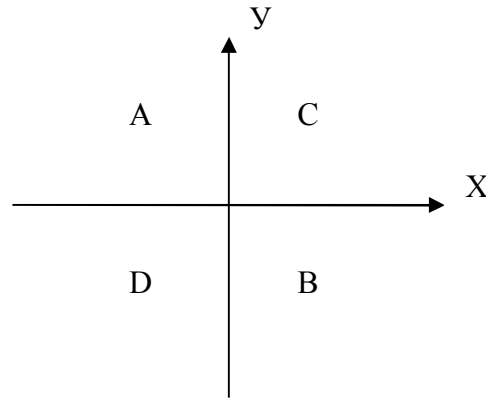
3) аналіз потреби у навчанні окремих співробітників дає можливість з'ясувати міру відповідності здібностей, знань та умінь окремого працівника тій посаді, яку він обіймає. На даному етапі оцінюється реальна результативність роботи персоналу та виявляються фактори, що на неї впливають. Методами отримання даних на цьому етапі виступають: спостереження, опитування (колег, клієнтів), аналіз особистих справ співробітників, інтерв'ю, тестування.

Процес реалізації навчальних програм також повинен супроводжуватися паралельним отриманням даних (проміжна оцінка), що можуть бути корисними при здійсненні кінцевої оцінки ефективності реалізованого проекту розвитку персоналу підприємства.

На наступному етапі оцінки ефективності навчальних заходів досліджується реакція працівників на процес навчання та рівень засвоєння отриманих знань, умінь та навичок.

Результативність будь-якого навчального заходу можна оцінити за двома напрямками – з точки зору емоційного сліду, та практичної корисності,

що забезпечує підвищення рівня компетентності та професійної майстерності працівника (набуті знання, уміння, навички). На рис. 1.11 окреслені напрямки представлені осями X та Y, а можливі варіанти поєднання емоційного та «навичкового» результатів навчання – полями A, B, C, D.



X – «навичковий результат» (здобуті вміння, знання, навички);

Y – емоційний результат (емоційна забарвленість та яскравість навчання).

Рис. 1.11. Варіанти поєднання емоційного та «навичкового» результатів навчання персоналу підприємства.

Площина A представляє відмінний емоційний, але незначний «навичковий результат». Таке поєднання має певний позитивний момент, позаяк емоційна складова суттєво впливає на особистісний ріст людини. З іншого боку, в результаті такого навчального заходу його учасники не зможуть конкретно сформулювати отримані знання та використати набуті вміння.

Площина B відображає поєднання незначного емоційного та відмінного «навичкового» результатів навчання, що зазвичай є наслідком конкретизованих навчальних програм, спрямованих на набуття вузькоспеціалізованих знань та умінь.

Площина C – найбільш бажаний варіант для будь-якого підприємства, що здійснює заходи з розвитку персоналу, позаяк відбиває

відмінні практичні результати навчання та наявність потужного емоційного ефекту. Таке поєднання відображає максимальну ефективність реалізації будь-якого навчального заходу.

Площина D відображає навчання з низькими емоційним та «навичковим» результатами. Таке поєднання свідчить про неефективність реалізованих навчальних програм та сигналізує про необхідність перегляду стратегії і тактики розвитку персоналу підприємства.

Для вимірювання реакції працівників на навчальні заходи використовують наступні методи: спостереження, інтерв'ю, анкетування, тестування тощо.

Ряд теоретиків та практиків у сфері розвитку персоналу підприємства з метою оцінки ефективності навчальних заходів пропонують використовувати метод контрольних груп. Для прикладу, на етапі підготовки проекту розвитку персоналу набирається група працівників та випадковим методом ділиться на дві рівні частини, одна з яких проходить навчання, а інша – ні. Після завершення навчання проводиться тестування та порівняння його результатів для обох груп з метою визначення ступеня покращення знань, умінь та навичок працівників, що брали участь у заходах з розвитку персоналу. Для з'ясування стійкості отриманих умінь та навичок можна застосувати метод контрольних груп повторно – через певний проміжок часу після реалізації навчальних заходів.

Рівень відповідності отриманих в результаті навчання знань та умінь попередньо визначеним цілям розвитку персоналу можна обчислити, використовуючи наступну методику. Згідно з окресленими цілями навчання формулюються п'ять критеріїв, які необхідно проранжувати в порядку спадання їх важливості, присвоїти їм вагу та оцінити ступінь виконання критерію, поставивши відповідну оцінку. Питома вага критерію визначається експертним шляхом, оцінка виставляється у розрахунку від одного до десяти балів (див. табл. 1.5).

Критерії, що використовуються для визначення коефіцієнту адекватності навчання поставленим цілям

<i>№ критерію (i)</i>	<i>Назва критерію¹</i>	<i>Вага (w_i)</i>	<i>Оцінка (кількість балів) (l_i)</i>
1	рівень вирішення поставленої проблеми	0,3	
2	рівень отримання необхідних знань та умінь	0,25	
3	генерація нових ідей з певних питань чи напрямків	0,2	
4	командний ефект	0,15	
5	рівень задоволення працівників процесом навчання	0,1	

Примітка. Наведені нами критерії є дуже узагальненими. На практиці, при оцінюванні ефективності конкретного заходу з розвитку персоналу визначення критеріїв передбачає конкретизацію у їх формулюванні, відповідно до поставленої мети навчання.

На основі даних таблиці 1.5 можна визначити коефіцієнт адекватності навчання поставленим цілям:

$$K_{\text{адекв.}} = \frac{\sum_{i=1}^n l_i w_i}{\sum_{i=1}^n w_i b} , \quad (1.11)$$

де b – максимальна кількість балів, яку можна отримати за кожним критерієм ($b = 10$).

Даний коефіцієнт визначає ступінь засвоєння знань, умінь, навичок та рівень виконання вимог, які ставилися перед працівниками підприємства до проходження ними навчання.

Наступний етап оцінки ефективності розвиваючих заходів передбачає визначення рівня впливу результатів навчання на діяльність підприємства в цілому. У даному випадку, підлягають порівнянню показники (до і після навчання), що були визначені на етапі оцінки необхідності проведення навчання і на покращення яких були спрямовані реалізовані навчальні заходи

(обсяг реалізації продукції, рівень продуктивності праці, ступінь задоволення клієнтів компанії та ін.).

На останньому етапі здійснюється оцінка віддачі від інвестицій, що були спрямовані на реалізацію проекту з розвитку персоналу. З метою отримання максимально достовірних даних необхідно ізолювати результати навчання від можливого впливу будь-яких інших факторів. Показники, що визначаються на даному етапі повинні відображати залежність зміни прибутку підприємства від змін у поведінці працівників, які були викликані реалізованими навчальними заходами. З цією метою можна використати показник Дж. Філіпса ROI або ж показник чистої теперішньої (дисконтованої) вартості, скорегований на розмір коефіцієнта адекватності ($k_{адекв}$).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t} \times k_{адекв} \quad (1.12)$$

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що оцінка ефективності навчання працівників є однією із найважливіших складових будь-якого проекту розвитку персоналу підприємства. Результативна її реалізація дозволить визначити місце розвитку персоналу у процесі розвитку організації та, при необхідності, скорегувати зміст і напрямок процесів навчання працівників підприємства.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених стосовно сутності розвитку персоналу дозволяє констатувати, що немає єдиного підходу до вирішення даної проблеми. Ряд вчених ототожнює розвиток персоналу з навчанням, інші науковці інтерпретують його з точки зору

організаційного підходу, а деякі зарубіжні вчені наголошують на його управлінських аспектах.

На нашу думку, розвиток персоналу – це цілісний активний процес удосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів, які передбачають навчання персоналу, його адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри.

Завданнями розвитку персоналу є його якісні зміни відповідно до потреб організації; формування необхідної структури людських ресурсів підприємства; підготовка працівників до самостійного управління своїм розвитком та виконання покладених на них функцій.

Виконання завдань розвитку персоналу досягаються через реалізацію різноманітних форм та методів професійної підготовки.

Скориставшись різноманітними класифікаційними ознаками, можна виділити наступні форми професійної підготовки: первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; безпосередньо на робочому місці та поза робочим місцем; короткострокову та довгострокову; підготовку у вільний та робочий час працівника; загальну та спеціальну; підготовку робітників, спеціалістів та керівників.

Процеси розвитку персоналу здійснюються під впливом множинних чинників, які, на нашу думку, можна систематизувати за наступними критеріями: за рівнем впливу (зовнішні та внутрішні); за характером впливу (прямі і непрямі); за змістом (науково-технічні, політико-правові, демографічні, соціальні, культурні, економічні, організаційні, екологічні).

Успішна реалізація заходів з розвитку персоналу на підприємстві потребує значного обсягу інвестицій. Усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що спрямовані на розвиток працівників, з метою майбутнього збільшення продуктивності праці персоналу і, як наслідок, – приросту прибутку підприємства та досягнення соціального ефекту доцільно вважати інвестиціями у розвиток персоналу.

У структурі інвестицій в розвиток персоналу підприємства ми виділили: витрати на навчання, охорону здоров'я, посилення мотивації до праці, адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри працівників; зовнішні та внутрішні; короткострокові та довгострокові; постійні та змінні; прямі та непрямі; середні, граничні та валові. Обчислення та розмежування витрат за окремими групами є дуже важливим процесом, позаяк дозволяє здійснювати подальшу їх оптимізацію та ефективно управління ними.

Результати від здійснення інвестицій у розвиток персоналу підприємства можна поділити на кількісні та якісні. До кількісних результатів варто віднести приріст загального обсягу продажів; збільшення частки ринку; приріст прибутку; скорочення часу заповнення вакансій; зменшення плинності кадрів та ін. До якісних – зростання міри задоволення клієнтів; покращення психологічного клімату у колективі; зростання іміджу фірми і т. ін.

З метою визначення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства використовують аналітичний метод „витрати-вигоди”, що передбачає оцінку здійснених затрат на заходи з розвитку персоналу та очікуваних від них зисків (вигод). Ефективність будь-якого інвестиційного проекту можна оцінити, використавши наступні показники: чистої теперішньої вартості (NPV); внутрішньої норми рентабельності (IRR); індекси прибутковості проекту; дисконтованого строку окупності та ін. На основі аналізу даних показників, нами було з'ясовано їх основний недолік, що полягає у відображенні ними лише фінансових аспектів інвестування без врахування особливостей індивідуальної поведінки працівників. З метою усунення цього недоліку, пропонується поряд із зазначеними показниками використовувати методи визначення ефективності заходів розвитку персоналу, що враховують одночасно кількісні результати навчання (рівень знань, умінь та навичок) та отриманий від нього емоційний ефект. До таких методик відносяться: модель Дж. Філіпса ROI (Return On Investments), модель Д. Кірпатріка та «Таксономія Блюма».

Дослідження, що здійснюються вченими, доводять високу ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства, яка, зазвичай, перевищує ефективність вкладень у фізичний капітал. Зважаючи на ефективність та економічну доцільність таких інвестицій, саме вони є засобом досягнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку у контексті глобалізації економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Сучасний стан та тенденції інвестування розвитку персоналу на підприємствах України

Сучасний етап розвитку постіндустріального суспільства характеризується впровадженням високотехнічного обладнання та нових технологій, скороченням некваліфікованої ручної праці, широким застосуванням інтелектуальних та творчих здібностей працівників. Все це вимагає робочої сили високої якості. Отже, для того, щоб бути конкурентним на сучасному ринку праці, кожен працівник змушений адаптувати свої знання, навички та вміння до змін науково-технічного прогресу, який призводить до швидкого старіння професійних знань. Зниження компетентності фахівців, викликане появою нової науково-технічної інформації, вимагає відповідних інвестицій у заходи з розвитку персоналу.

Нині у вітчизняній економіці практично немає жодного сектору, у якому б не склалося катастрофічне становище з кадрами. Згідно із дослідженнями фахівців Міністерства економіки України, близько 28% промислових підприємств та 60% підприємств агропромислового комплексу відчують гостру нестачу у кваліфікованих працівниках. Тому відставання України від промислово розвинутих країн зберігається, а за багатьма позиціями – збільшується.

Особливо складна ситуація щодо розвитку персоналу склалася на промислових вітчизняних підприємствах. Разом з тим, варто зауважити, що саме промисловість посідає провідне місце в економіці України. Вона забезпечує більше однієї третини загального обсягу валового внутрішнього

продукту, майже 50% товарів та послуг, а також 80% експортної продукції [13, с.109].

Сьогодні українська промисловість зіткнулася з найжорсткішим дефіцитом фахівців робітничих професій. Так, у Харківській області за потреби підприємств у 3400 токарях місцеві 52 ПТУ за рік підготували лише 27 фахівців цієї професії. В Одеській області за потреби роботодавців у 690 штукатурах профтехучилища підготували лише 52 фахівці. У Донецькій області дефіцит шахтарів перевищує 10 тис. осіб. Тобто, кадровий попит промислових підприємств у 3-12 разів перевищує пропозицію. Цілком очевидно, що дана тенденція створює реальні загрози для подальшого економічного зростання [13, с.111].

Виявлені проблеми у підготовці фахівців робітничих професій перш за все пов'язані із порушенням взаємозв'язку між закладами профтехосвіти та роботодавцями, які не вкладають кошти у розвиток навчально-матеріальної бази освітніх закладів та не надають робочих місць для проходження учнями виробничої практики. Окрім цього, навчальні заклади професійно-технічної освіти здійснюють підготовку робітників та спеціалістів на власний розсуд, позаяк сьогодні немає будь-яких прогнозів стосовно потреб у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів як на довго- так і на короткостроковий період. Поряд з цим, усі навчальні заклади профтехосвіти знаходяться у державній власності та фінансуються із державного бюджету, у той час як практично усі випускники працюють у сфері інтересів приватних підприємств, міст та областей. Гостро стоїть проблема нестачі наставників на виробництві та майстрів навчання у навчальних закладах. Через зниження престижу робітника як виробника матеріальних благ у суспільстві не формується повага до людини праці.

Зважаючи на вищевикладене, виникає нагальна потреба подолання дисбалансу у діяльності промислового сектору економіки України та системи професійно-технічної підготовки кадрів через об'єднання зусиль суб'єктів господарювання та органів державної влади у площині активізації заходів з

розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах та значних інвестицій у їх реалізацію.

Аналіз діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання з розвитку персоналу показує недооцінку ними значення інвестування у своїх працівників як передумову формування високоякісної та конкурентоспроможної робочої сили.

У період з 1991 по 2000 рр. (згідно даних статуправління) спостерігалось постійне зменшення обсягів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємствах. Пожвавлення виробництва у 2000 році перервало цю негативну тенденцію і починаючи з 2001 року відбулися деякі позитивні зрушення (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів на українських підприємствах за місцем навчання протягом 1999 – 2007 рр.¹

Показники	1999 рік	2002 рік	2003 рік	2004 рік	2005 рік	2006 рік	2007 рік
Всього, тис. осіб	1107,4	1259,7	1206,1	1272,1	1293	1297,1	1381,8
<i>у % до попереднього року</i>	–	113,8	95,8	105,5	101,6	100,3	106,5
<i>у % до облікової кількості штатних працівників</i>	7,9	10,3	10,2	11,1	11,3	11,2	12,1
в т.ч. навчання новим професіям, (тис. осіб)	278,4	285,5	296,6	321,8	317	302,6	310,6
<i>у % до облікової кількості штатних працівників</i>	2,0	2,3	2,5	2,8	2,8	2,6	2,7
<i>у % до попереднього року</i>	–	102,6	103,9	108,5	98,5	95,5	103,8
в т.ч. (тис. осіб) на виробництві	–	225,6	231,9	255,2	249,6	235,6	238,5
у навчальних закладах	–	59,9	64,7	66,6	67,4	67,0	72,1
підвищення кваліфікації (тис. осіб)	829,0	974,2	909,5	950,3	976	994,5	1071,2
<i>у % до облікової кількості штатних працівників</i>	5,9	8,0	7,7	8,3	8,5	8,6	9,4
<i>у % до попереднього року</i>	–	117,5	93,4	104,5	102,7	101,9	109,3
в т.ч. (тис. осіб) на виробництві	–	565,3	492,2	527,8	537,5	537,6	564,9
у навчальних закладах	–	408,9	417,3	422,5	438,5	456,9	506,3

¹Примітка. Складено за [140, с.113-117; 141, с.103-104; 142, с.98-100; 143, с.98-100; 144, с.86,93; 145, с.91,97].

Як бачимо з таблиці 2.1, у 1999 році було навчено новим професіям 278,4 тис. осіб, а підвищило кваліфікацію 829 тис. осіб, що разом складає 7,9% облікової чисельності штатних працівників. У наступні роки відбувалося поступове, хоча і не стійке зростання. Так, у 2002 році загальна кількість кадрів, що пройшли навчання, збільшилася на 13,8% відносно 1999 року, у 2004 – на 5,5% відносно 2003 року, у 2005 – на 1,6 % відносно 2004 року, у 2006 – всього на 0,3% відносно 2005 року, а у 2007 – на 6,5% відносно 2006 року. У 2003 році спостерігався спад аналізованого показника на 4,2 % відносно попереднього року.

Варто зауважити, що частка працівників, які опанували нові професії та підвищили кваліфікацію протягом розглянутого періоду є досить малою у загальній кількості кадрів підприємств. Хоча питома вага навчених осіб за 1999 – 2007 рр. поступово зростала, вона не перевищила дванадцяти відсотків. Тобто можна зробити висновок, що розвиток персоналу на українських підприємствах не є суцільним, а охоплює лише незначну частину працівників.

Також можна констатувати, що темпи зростання обсягів професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу є недостатніми (складають 1-2% на рік) та суттєво відстають від темпів приросту обсягів ВВП і обсягів реалізації промислової продукції. Зазначені показники у 2007 році порівняно із 2006 роком склали відповідно 31% та 10% [170, с.27, 174].

Проаналізуємо структуру персоналу, який проходив підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації за видами економічної діяльності протягом 2007 року.

Найбільша кількість працівників, що брали участь у заходах з розвитку персоналу, зайнята у промисловості. Протягом аналізованого року в Україні було підготовлено всього 310,6 тисяч осіб, серед яких 217,5 тисяч осіб або 70% складають працівники промисловості, частка ж працівників інших галузей є досить малою і складає всього 30%. Кадри, які підвищили

кваліфікацію у промисловості складають 44,2% усіх працівників, що проходили даний вид навчання (див. рис. 2.1).

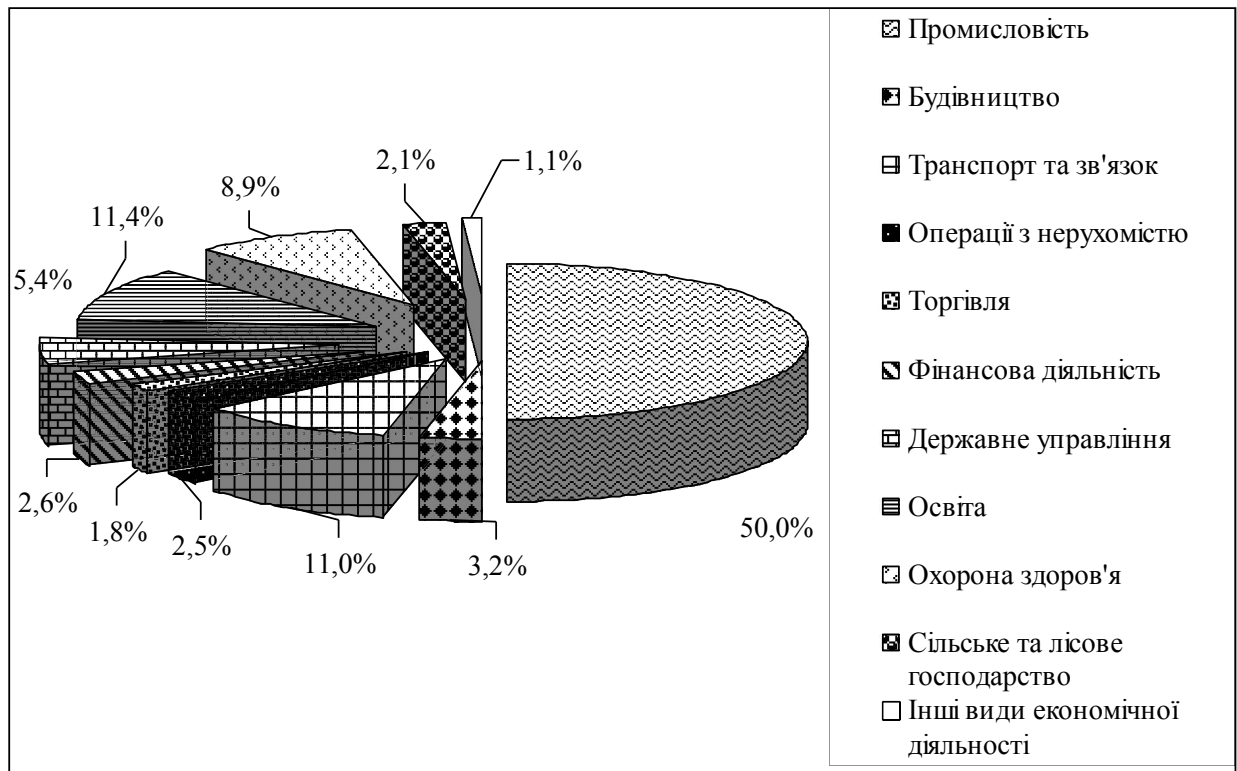


Рис. 2.1. Структура професійного навчання персоналу на українських підприємствах за видами економічної діяльності у 2007 році¹.

¹Примітка. Складено за [145, с.93].

Незначною є і частка навчених працівників у загальній кількості найманих працівників підприємств, установ та організацій. Якщо у 2007 році у промисловості було зайнято 3287 тис. найманих працівників, то у заходах з розвитку персоналу взяли участь 691,1 тис. осіб або 21%. У сільському господарстві таке співвідношення склало 2,6%, у торгівлі – 2,8% і т. ін. (див. рис. 2.2).

З огляду на територіальну структуру розвитку персоналу варто зауважити, що найбільша кількість працівників навчилися новим професіям та підвищили кваліфікацію у Донецькій, Дніпропетровській, Луганській, Запорізькій, Харківській, Полтавській областях та місті Києві (див. дод. А). Як бачимо, заходи з розвитку персоналу найбільш поширені у східній

частині нашої країни, що не дивно, адже саме там розміщена найбільша кількість промислових підприємств. Проте навчені працівники даного регіону складають досить малу частку у загальній кількості штатних працівників підприємств. Так, у Донецькій області протягом 2007 року підлягли підготовці 57,1 тисяч осіб, а підвищили кваліфікацію 153,2 тисяч осіб, що склало всього 4,3% та 11,6% відповідно від облікової кількості штатних працівників даної області [145, с.92,98].

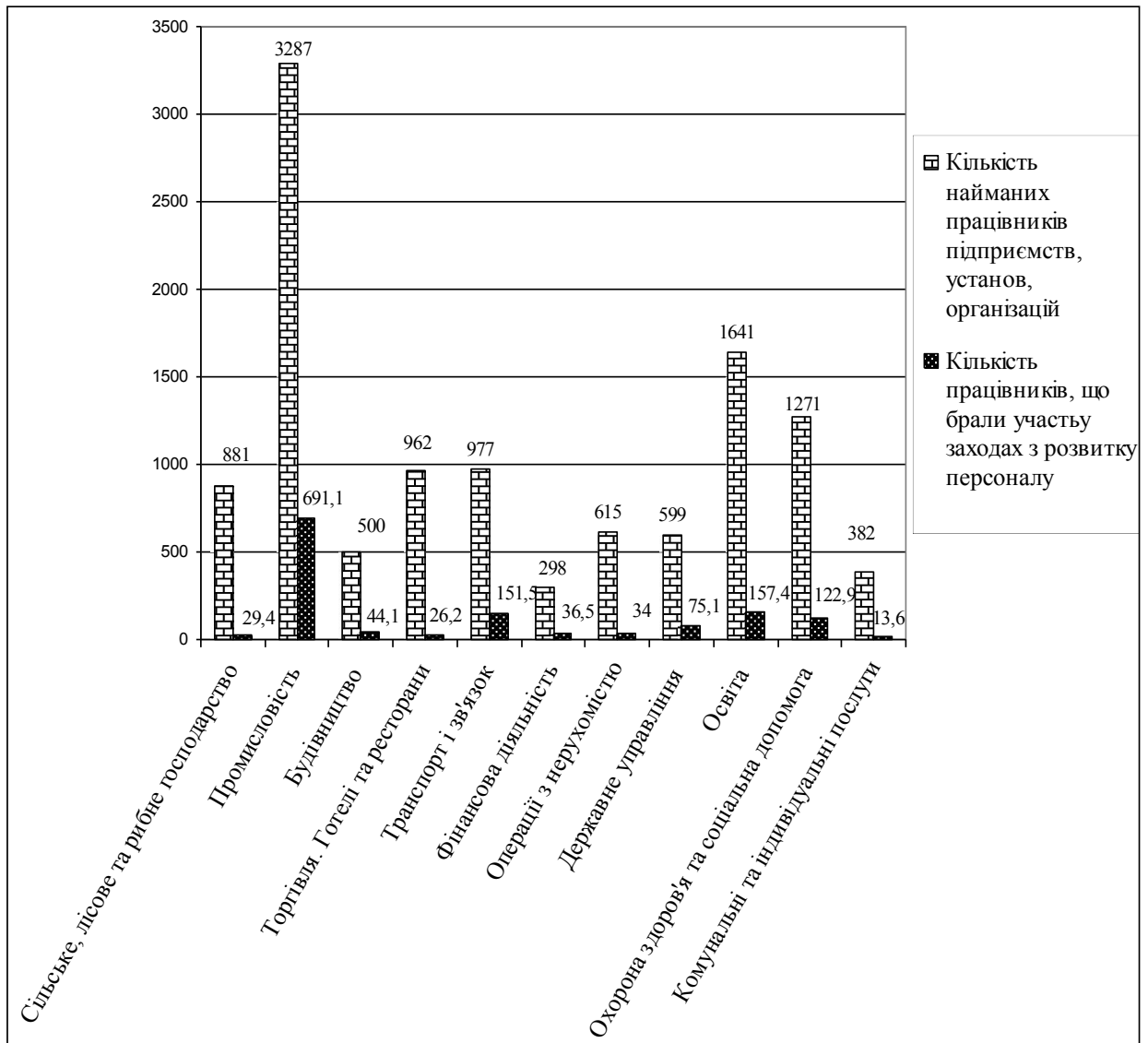


Рис. 2.2. Співвідношення кількості найманих працівників підприємств, установ та організацій та кількості працівників, які брали участь у заходах з розвитку персоналу за видами економічної діяльності в Україні протягом 2007 року (тис. осіб)¹.

¹Примітка. Складено за [145, с.91, 97].

Щодо статевої структури, то у 2007 році пройшли підготовку 80,7 тисяч жінок та 229,9 тисяч чоловіків, а підвищили кваліфікацію 439 тисяч жінок та 632,2 тисяч чоловіків [145, с.96, 102]. Тобто на вітчизняному ринку праці існує суттєва гендерна нерівність, адже при здійсненні заходів з розвитку персоналу перевага надається саме чоловікам.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що обсяги підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників в Україні є досить малими та недостатніми для того, щоб забезпечити постійне зростання продуктивності праці, якості та конкурентноздатності продукції і в кінцевому рахунку – стале економічне зростання.

Причиною такої складної ситуації перш за все є те, що підприємства не вважають за потрібне навчати своїх працівників новим знанням, вмінням та навичкам, оскільки вони працюють переважно на основі старих технологій та використовують застарілі методи організації та управління.

Аналіз рівня фінансування вітчизняними підприємствами заходів з розвитку персоналу за видами економічної діяльності свідчить про те, що найбільші витрати в розрахунку на одного працівника здійснюють підприємства авіаційного транспорту. Вони витрачають на навчання одного працівника у 10 разів більше, ніж в середньому усі інші українські підприємства. На другому місці знаходяться установи, що займаються фінансовою діяльністю, на третьому – підприємства гуртової та роздрібною торгівлі (див. табл. 2.2).

Отже, як бачимо з таблиці 2.2, розміри інвестицій вітчизняних підприємств у заходи з розвитку персоналу протягом аналізованого періоду є досить малими як в розрахунку на одного працівника так і загалом. Окрім того, витрати на навчання персоналу складають незначну частку у загальних витратах підприємств на робочу силу (див. рис. 2.3). Так, у 2006 році частка витрат на професійне навчання працівників у загальних витратах на утримання робочої сили на вітчизняних підприємствах склала усього 0,2% (у 2001р. – 0,3%). Для порівняння, провідні зарубіжні корпорації

високорозвинених держав витрачають на професійне навчання персоналу мінімум 5% від фонду заробітної плати [155, с.265].

Таблиця 2.2

Рівень витрат підприємств на професійне навчання та підвищення кваліфікації найманих працівників, за видами економічної діяльності в Україні за 2002-2003 рр.¹

Види економічної діяльності	Загальна кількість працівників, що пройшли підготовку та підвищення кваліфікації, осіб		Середній розмір витрат власних коштів підприємств на навчання одного працівника, грн.		Загальні витрати на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, тис. грн.	
	1	2	3	4	5	6
	2002 р.	2003 р.	2002 р.	2003 р.	2002 р.	2003 р. ²
Всього	13667	13057	159,53	192,21	2180,3	2509,7
Сільське господарство	62	110	107,67	117,78	6,7	12,96
Рибне господарство	3	2	88,42	83,54	0,27	0,17
Промисловість	3562	2069	125,42	135,19	446,7	279,71
Будівництво	359	431	159,06	188,58	57,1	81,28
Оптова та роздрібна торгівля	346	259	329,95	627,57	114,2	162,54
Готелі та ресторани	7	7	302,85	190,23	2,1	1,33
Транспорт та зв'язок	1272	1204	209,42	331,95	266,4	399,67
Фінансова діяльність	155	306	471,79	537,59	73,1	164,50
Операції з нерухомістю	182	144	269,99	335,47	49,1	48,31
Державне управління	1575	1622	215,15	247,83	338,9	401,98
Освіта	3948	4136	148,77	177,35	587,3	733,52
Охорона здоров'я	2127	2604	148,32	205,57	315,5	821,56
Колективні, громадські та особисті послуги	69	163	178,31	197,89	12,3	32,26

Примітки:

¹ складено за [141, с.114; 142, с.110];

² в державному статистичному спостереженні „Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання” (форма №6 – ПВ – річна), починаючи із 2004 року відсутній розділ IV „Витрати на первинну підготовку (перепідготовку) та підвищення кваліфікації кадрів за звітний рік”.

Також варто зауважити, що підприємства усіх видів економічної діяльності витрачають приблизно однакову частку коштів на розвиток персоналу (0,1% – 0,4% від загальних витрат на робочу силу). Лише підприємства нафтопереробної промисловості у 2006 році на професійне навчання працівників виділили 19,2 млн. грн., що склало 0,9% витрат на

робочу силу [168, с. 33]. За територіальною ознакою протягом 2006 року на розвиток персоналу найбільше витратили підприємства Донецької (0,4%), Київської (0,3%), Миколаївської (0,3%) та Чернівецької (0,6% загальних витрат на робочу силу) областей [168, с. 37].



Рис. 2.3. Структура витрат вітчизняних підприємств на робочу силу у 2006 році¹.

¹ Примітка. Складено за [168, с. 33].

Досить мізерною є і частка витрат на професійне навчання в загальних витратах на робочу силу у розрахунку на одного штатного працівника. Так, у 2006 році середньомісячні витрати на одного працівника склали 1691,98 грн., з яких лише 3,66 грн. (0,2%) було витрачено на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації (див. табл. 2.3).

Негативною тенденцією є і те, що частка витрат на професійне навчання у загальних витратах на робочу силу залишається практично

незмінною, починаючи з 2000 року. Для прикладу, у 2001 році ця частка складала 0,3%, що на 0,1% більше, ніж у 2006 році. Тобто відслідковується тенденція до зниження даного показника.

Таблиця 2.3

Витрати підприємств на робочу силу в розрахунку на одного штатного працівника у 2001 та 2006 рр.¹

Показник	2001 р.		2006 р.	
	Середньомісячні витрати у розрахунку на одного працівника, грн.	Частка затрат у загальній їх сумі, %	Середньомісячні витрати у розрахунку на одного працівника, грн.	Частка затрат у загальній їх сумі, %
Середньомісячні витрати, всього	553,68	100	1691,98	100
В тому числі:				
пряма оплата	325,05	58,7	1012,27	59,8
оплата за невідпрацьований час	30,14	5,4	87,90	5,2
премії та нерегулярні виплати	23,49	4,2	57,16	3,4
заробітна плата у натуральній формі, пільги, послуги, допомоги у натуральній та грошовій формах	5,57	1,0	4,26	0,3
оплата житла працівників	4,24	0,8	3,30	0,2
соціальне забезпечення працівників	141,2	25,5	462,93	27,4
професійне навчання	1,66	0,3	3,66	0,2
Витрати на культурно-побутове обслуговування	10,65	1,9	16,58	1,0
інші витрати (включаючи податки)	11,68	2,2	43,92	2,6

¹ Примітка. Складено за [141, с.384; 168, с.69].

На нашу думку, однією з причин недостатнього фінансування підприємствами заходів з розвитку персоналу є відсутність продуманої та виваженої державної політики стосовно підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що негативно впливає на сучасний стан даних процесів. Для порівняння, у країнах з розвинутою ринковою

економікою створено належне нормативно-правове забезпечення професійного навчання персоналу. Наприклад, у США у 1962 році було прийнято Закон „Про розвиток та підготовку робочої сили”, у 1973 – загальний закон про зайнятість та підготовку робочої сили, у 1982 – Закон „Про спільну підготовку робочої сили” і у 1987 році – Закон „Про допомогу у підготовці робітників, що звільняються”. В Україні потреба у прийнятті Верховною Радою Закону „Про професійний розвиток персоналу” вже давно є нагальною та вимагає невідкладної реалізації, оскільки чинна нормативно-правова база не лише не стимулює, а іноді навіть гальмує розвиток працівників підприємств.

Основними чинниками, що стримують збільшення витрат на розвиток персоналу українськими підприємствами, на нашу думку є:

- недооцінка багатьма керівниками (роботодавцями) ролі та значення професійного навчання у забезпеченні ефективної діяльності підприємства;
- недосконалість чинного законодавства та відсутність комплексної державної політики у сфері розвитку персоналу на підприємстві;
- недостатні обсяги фінансових ресурсів вітчизняних підприємств, що не дозволяють достатньою мірою здійснювати витрати на навчання;
- постійне зростання цін на освітні послуги;
- використання багатьма підприємствами застарілих технологій;
- відсутність стимулів роботодавців до здійснення безперервного професійного навчання персоналу;
- відсутність на українських підприємствах багатофункціональних служб управління персоналом.

Поряд із факторами, які стримують вкладання коштів у розвиток персоналу, діють протилежні чинники, що підтверджують необхідність безперервного підвищення якості робочої сили, а саме:

- впровадження нової техніки, широкий розвиток нових технологій, збільшення комунікаційних можливостей, які змінюють характер та структуру виробництва і сервісу;
- кардинальні зміни попиту та поведінки споживачів під впливом НТП;
- глобалізація економічного розвитку та висока конкуренція з боку іноземних товаровиробників;
- формування сучасних концепцій корпоративного управління.

Залежно від того, яка з вищенаведених груп факторів у більшій мірі впливає на роботодавців, вони формують свої особливі підходи щодо реалізації заходів з розвитку персоналу або ж відмовляються від них взагалі. Так, велика частина підприємств (зокрема малі підприємства) працює на ринку протягом порівняно невеликого проміжку часу і тому намагається економити кошти на своїх працівниках. Деякі роботодавці неохоче інвестують заходи з розвитку персоналу, позаяк бояться втратити підготовлені кадри і одночасно, витрачені на них кошти, через перехід працівників на нові місця роботи. Водночас роботодавець може взяти на роботу висококваліфікованих працівників, не спрямовуючи інвестицій у людський капітал.

Розглянемо можливі варіанти поведінки підприємств стосовно обраного ними способу організації навчання персоналу.

1. Навчання управлінського ядра, на нашу думку, є сьогодні найпоширенішою формою розвитку персоналу на українських підприємствах. Керівники досить часто знаходять джерела фінансування лише для своєї освіти, а також – провідних працівників, від яких залежить успішність діяльності підприємства. Частково це пов'язано з тим, що у період зародження ринкової економіки та вітчизняного підприємництва (90-ті рр. ХХ ст.) нові підприємства створювалися активними, ініціативними людьми, які не були спеціалістами з обраного напрямку діяльності. Як наслідок, більшості з таких управлінців, зважаючи на нестачу знань, важко було орієнтуватися у динамічному ринковому середовищі та доводилося

вчитися на власному досвіді методом проб та помилок. Це стало основним мотивуючим фактором інвестування коштів у своє навчання та здобуття додаткової освіти.

Деякі підприємства, володіючи недостатніми коштами, свідомо зводять заходи з розвитку персоналу лише до навчання управлінського ядра, сподіваючись на процес передачі досвіду від управлінських ланок до рядових працівників.

2. Стратегія суцільного навчання персоналу передбачає залучення до заходів з розвитку персоналу усіх працівників підприємства. Саме ця стратегія реалізує концепцію безперервного навчання працівників. На підприємствах, що дотримуються даної стратегії, навчання персоналу не відбувається хаотично – воно має свої завдання, етапи здійснення та результати, тобто даний процес є чітко структурованим. Впровадженням та реалізацією програм з навчання персоналу займаються спеціально створені відділи кадрових служб. На відміну від відділів кадрів, такі кадрові служби мають складну структуру та виконують широкий спектр функцій, спрямованих не лише на підбір та облік кадрів, але й на їх атестацію, оцінку, навчання, підвищення кваліфікації, просування по кар'єрній драбині, психологічну підтримку та інше. Навчання працівників на таких підприємствах відповідає організаційним цілям компанії, відбиває її інтереси та проводиться із застосуванням ефективних і сучасних методів та форм навчання.

На жаль, лише невелика частка вітчизняних ринкових структур орієнтується саме на таку систему навчання та підвищення кваліфікації кадрів. До таких підприємств належать фінансово-кредитні та банківські структури, страхові компанії та компанії з іноземними інвестиціями. Перші з них, зважаючи на вид своєї діяльності, володіють великими обсягами капіталу, і відповідно, мають змогу здійснювати масове навчання працівників. Інші ж, а саме, ті, що повністю чи частково засновані на

іноземному капіталі, орієнтуються на західні стандарти кадрової політики та активно впроваджують передові технології у сфері кадрового менеджменту.

3. Використання готової робочої сили. Даний підхід має два основних напрямки реалізації:

1) використання висококваліфікованої робочої сили. Цей напрямок застосовується на підприємствах первинного ринку праці, які пропонують престижну роботу і високий рівень заробітної плати, та передбачає залучення працівників високої кваліфікації із значним досвідом роботи. Такі працівники мають високі доходи, а отже, цінують свою роботу та самостійно дбають про належний рівень знань та вмінь (доволі часто шляхом самоосвіти). Даний підхід дозволяє підприємству сформувати відповідний колектив, не витрачаючи коштів на розвиток персоналу. У наш час досить важко знайти вільну висококваліфіковану робочу силу, тому керівництву фірм, що реалізують дану стратегію, часто доводиться „переманювати” працівників з інших підприємств. В нашій країні швидше і дешевше „перекупити” належним чином підготовленого спеціаліста, аніж витратити час та кошти на його навчання;

2) використання дешевої робочої сили практикується підприємствами вторинного ринку праці, стратегічним завданням яких є, перш за все, виживання на ринку. Такі фірми не орієнтуються на довготривалу перспективу, а тому наймають працівників без спеціальної підготовки, висуваючи лише певні вимоги щодо віку, фізичної форми, дисциплінованості, комунікабельності і т. ін. Робота, що не потребує високого професіоналізму, дозволяє втримувати заробітну плату на мінімальному рівні. Проте відсутність основних мотиваційних факторів (економічних) призводить до високої плинності кадрів та погіршення якості праці.

4. Підготовка персоналу безпосередньо в процесі роботи. Згідно такого підходу „новоприбулі” кадри відразу ж приступають до виконання своїх обов’язків та поступово набувають необхідних знань, вмінь та навичок на

робочих місцях під егідою досвідчених колег. Як правило їх зараховують з випробувальним терміном та встановлюють зменшені розміри заробітної плати. Такий різновид навчання найчастіше використовують у торгівлі, будівництві та сфері послуг. Недоліком даної форми організації навчання персоналу є відсутність педагогічних навичок у працівників, які здійснюють інструктаж або їх небажання проводити навчання нових кадрів. В такому випадку секрети професійної майстерності новим працівникам доводиться опановувати самостійно.

5. Навчання персоналу „за необхідністю”. Вітчизняні компанії, що застосовують такий підхід, практично не виділяють коштів на заходи з розвитку персоналу. Проте часто виникають ситуації, коли на ринку з’являється інформація, опанування якої є життєво необхідним для підприємства та дає йому змогу зберегти конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Тобто навчання відбувається спонтанно та хаотично і лише в тих випадках, коли це вкрай необхідно. Як правило навчання підлягають лише певні категорії персоналу. Розглянемо приклади використання даного підходу. Так, із введенням системи стандартизації та сертифікації продукції ІСО 9002 велика кількість вітчизняних підприємств, була змушена опанувати нові стандарти, з метою підтримання конкурентоспроможності своєї продукції на ринку. Також у випадку купівлі нової техніки чи технологій виникає потреба у ознайомленні окремих груп працівників із особливостями та принципами їх роботи. Отже, підприємства, що не вдаються до фінансування заходів з розвитку персоналу, під впливом мінливого ринкового середовища змушені час від часу навчати своїх працівників новим вмінням та навикам.

Як бачимо з таблиці 2.4, найкращим та найефективнішим є суцільне навчання персоналу, проте воно потребує значних обсягів фінансових ресурсів, які, на думку багатьох керівників українських підприємств, є зайвими. Взагалі в економіці України практика, коли підприємство бере на себе турботу про кваліфікацію працівників, швидше виняток, ніж правило.

На більшості вітчизняних підприємств, окрім найуспішніших та найбагатших, практично не використовується стратегія суцільного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні інвестування заходів з розвитку персоналу не є пріоритетним завданням для абсолютної більшості підприємств. Це пов'язано в першу чергу з тим, що наші підприємства орієнтовані переважно на виживання, а не на прогрес, не мають ні стимулів, ні коштів для розвитку персоналу.

Таблиця 2.4

Підходи до організації навчання персоналу, що використовуються українськими підприємствами [складено автором]

Назва підходу	Характерні ознаки підходу	Недоліки підходу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Навчання управлінського ядра</i>	Фінансування навчання лише управлінців та провідних кадрів підприємства	Не завжди відбувається процес передачі досвіду від управлінських ланок до рядових працівників, що призводить до обмеженого використання отриманих знань та вмінь
<i>Суцільне навчання персоналу</i>	Залучення до заходів з розвитку персоналу усіх працівників підприємства	Необхідність значного обсягу фінансових ресурсів
<i>Використання готової робочої сили</i>	Залучення підприємством висококваліфікованих працівників, що самостійно підтримують свою кваліфікацію	Проблеми із пошуком „готової” висококваліфікованої робочої сили
	Використання дешевої робочої сили	Висока плинність кадрів та погіршення якості праці

Продовж. табл. 2.4.

1	2	3
<i>Підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи</i>	Нові працівники відразу приступають до виконання своїх обов'язків та поступово набувають необхідних знань, вмінь та навичок на робочих місцях під керівництвом досвідчених колег	Відсутність педагогічних навичок у працівників, які здійснюють інструктаж або ж їх небажання проводити навчання нових кадрів.
<i>Навчання персоналу „за необхідністю”</i>	Періодичне навчання окремих груп персоналу певним знанням та вмінням, під впливом вимог мінливого ринкового середовища	Навчання відбувається спонтанно та хаотично і лише у тих випадках, коли це є життєво необхідним для підприємства

Таким чином, стратегія безперервного навчання персоналу на українських підприємствах практично не діє і без цілеспрямованого втручання держави діяти не почне.

У зв'язку з цим ми пропонуємо:

- розробити та прийняти доповнення до Кодексу законів про працю, що будуть спрямовані на стимулювання інвестицій підприємницьких структур у розвиток своїх працівників;
- створити належне нормативно-правове забезпечення для сертифікації персоналу, запровадження якого сприятиме активізації процесів з навчання персоналу;
- створити систему координації різних форм професійної освіти;
- прийняти спеціальний закон щодо регулювання професійного навчання персоналу на виробництві;

Усі ці заходи підвищать ефективність процесів з розвитку персоналу і дадуть змогу зберегти та зміцнити професійний потенціал української економіки.

2.2. Аналіз ефективності інвестицій у розвиток персоналу на промислових підприємствах

Оскільки нами досліджується ефективність інвестицій у заходи з розвитку персоналу, то для формування однорідної сукупності досліджуваних об'єктів основним критерієм відбору суб'єктів господарювання є наявність такого роду грошових витрат, як витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Включення до такої вибіркової сукупності одиниць, які не володіють даною ознакою, в подальшому призведе до спотворення основних статистичних характеристик і, відповідно, вплине на точність результатів за рахунок зростання помилок репрезентативності. Відповідно до цього критерію нами було обрано 10 суб'єктів господарювання, що репрезентують обробну промисловість. Усі досліджувані підприємства – приватної форми власності; тривалість аналізованого періоду складає п'ять років.

Охарактеризуємо стан розвитку персоналу на аналізованих підприємствах. Чисельність осіб, що брали участь у заходах з розвитку персоналу протягом 2003-2007 рр. поступово зростала майже на всіх розглянутих підприємствах (дод. Б). Лише на Бережанському склозаводі обсяги навчання зменшилися у 2004 році порівняно із попереднім. У 2006 році на даному підприємстві було навчено таку ж кількість осіб, як і у 2004 (27 осіб), а у 2007 – відбулося зростання даного показника до 32 працівників. Частка навчених працівників у загальній кількості штатних працівників підприємств є досить малою (табл. 2.5).

Так, у 2007 році на усіх десяти підприємствах вона коливалася в межах від 2,4% до 12,6%. Проте, якщо порівнювати цей показник з аналогічним показником 2003 року, то помітним є його суттєве зростання. У 2003 році частка навчених працівників на аналізованих підприємствах не перевищувала 2,4 %. Частка навчених працівників протягом 2003-2007 рр. мала загальну тенденцію до зростання на усіх підприємствах (дод. В). Лише на ВАТ

"Тернопільське об'єднання Текстерно" у 2007 році порівняно з 2006 роком відбувся незначний спад даного показника (на 0,2%).

Таблиця 2.5

Частка навченого персоналу у загальній кількості штатних працівників підприємств за 2003 – 2007 рр.

Назва підприємства	Чисельність працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації									
	Всього, осіб					у % до загальної кількості працівників				
	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ЗАТ «Козлівський спиртзавод»	3	10	12	18	22	1,7	5,8	7	10,2	12,6
ВАТ "Галія"	12	8	9	11	16	2,4	1,6	1,8	2,2	3,1
Товариство "Збаражцукор"	3	7	18	33	37	0,4	1,1	2,9	5,3	5,9
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	7	15	17	30	64	1	2,1	2,3	4,1	8,6
ВАТ ТРЗ "Оріон"	8	10	31	40	43	0,6	0,8	2,4	3,1	3,3
ВАТ «Бережанський склозавод»	3	27	22	27	32	0,2	2,1	1,7	2	2,4
ОСП "Корпорація "Ватра"	3	5	11	22	61	0,2	0,4	0,8	1,6	4,3
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	8	15	37	92	96	0,5	0,9	2,2	5,6	5,8
ВАТ "Опілля"	20	25	97	113	247	0,8	1	3,8	4,4	9,6
ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	19	19	69	254	250	0,7	0,7	2,7	9,8	9,6

Варто зауважити, що підприємства проводили більшість усіх заходів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві (табл. 2.6). Для прикладу, на Бережанському склозаводі протягом аналізованого періоду було навчено 111 працівників, з яких лише 2 особи або 1,8% підвищили кваліфікацію у навчальних закладах і 109 осіб – безпосередньо на виробництві; на ВАТ „Галія” таке співвідношення склало 56:4, а на ЗАТ „Козлівський спиртзавод” – 65:3. Лише

на ВАТ „Чортківський цукровий завод” 51% працівників, які брали участь у заходах з розвитку персоналу протягом п’яти аналізованих років, навчалися у навчальних закладах.

Таблиця 2.6

Частка працівників, що проходили підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації у навчальних закладах у загальній кількості навченого персоналу протягом 2003-2007 рр.

Назва підприємства	Загальна кількість працівників, які брали участь у заходах з розвитку персоналу, осіб	Чисельність працівників, що проходили підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації у навчальних закладах	
		всього, осіб	у % до загальної кількості навчених працівників
ЗАТ "Козлівський спиртзавод"	65	3	4,6
ВАТ "Галія"	56	4	7,1
Товариство "Збаражцукор"	98	11	11,2
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	133	68	51
ВАТ ТРЗ "Оріон"	132	18	13,6
ВАТ «Бережанський склозавод»	111	2	1,8
ОСП "Корпорація "Ватра"	102	12	11,7
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	248	9	3,6
ВАТ "Опілля"	502	20	4
ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	611	17	2,8

Аналіз структури навченого персоналу показує, що найбільшу частку серед осіб, які підвищили кваліфікацію складають працівники робітничих професій (дод. Г), на другому місці знаходяться керівники підприємств.

Отже, на жодному з аналізованих підприємств не застосовувалася стратегія суцільного та безперервного навчання персоналу. Обсяги навчання, хоча і зростали протягом розглянутого періоду, однак були незначними.

Зважаючи на виявлені тенденції в розвитку персоналу на досліджуваних підприємствах, можна зробити висновок, що вони переважно використовують стратегію навчання персоналу на робочих місцях безпосередньо у процесі роботи.

Обсяг інвестицій, здійснених підприємствами у розвиток персоналу протягом аналізованого періоду відображено у додатку Д.

Витрати підприємств на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників у 2003-2007 рр. були досить мізерними, проте мали загальну тенденцію до зростання (додаток Д). Темпи зростання інвестицій у розвиток персоналу у 2007 році порівняно з 2003 роком на різних підприємствах не мали чітко вираженої тенденції. Так, на ВАТ „Галія”, ВАТ „Тернопільський комбайновий завод”, ВАТ „Опілля” та Тернопільському об’єднанні „Текстерно” розміри інвестованих коштів збільшилися в середньому у два рази. На інших підприємствах темпи росту даного показника були значно вищими.

Проаналізуємо структуру витрат досліджуваних підприємств на заходи з розвитку персоналу за видами та місцем навчання (табл. 2.7). Як бачимо з табл. 2.7, за аналізований період на шести підприємствах витрати на підвищення кваліфікації суттєво перевищували (в середньому у 2-3 рази) витрати на підготовку персоналу. В Товаристві „Збаражцукор” та на ВАТ „Галія” спостерігалось незначне переважання витрат на підготовку та перепідготовку працівників (в 1,06 та 1,12 рази відповідно).

Аналіз розподілу інвестицій у розвиток персоналу за місцем навчання показує, що більше коштів витрачено на навчання безпосередньо на виробництві. Лише на ВАТ "Чортківський цукровий завод" частка витрат на підготовку та підвищення кваліфікації у навчальних закладах у загальних витратах на розвиток персоналу є більшою. Такий розподіл коштів пов’язаний з тим, що, здійснюючи заходи з розвитку персоналу, підприємства майже не користуються послугами сторонніх освітніх організацій (навчальних закладів, тренінгових компаній та ін.).

**Витрати підприємств на розвиток персоналу за видами та місцем
навчання протягом 2003 – 2007 рр.**

Назва підприємства	Витрати на навчання працівників новим професіям			Витрачено на підвищення кваліфікації працівників		
	всього, тис. грн.	у т. ч.		всього, тис. грн.	у т. ч.	
		на виробництві, тис. грн.	у навчальних закладах, тис. грн.		на виробництві, тис. грн.	у навчальних закладах, тис. грн.
ЗАТ «Козлівський спиртзавод»	10,2	10,2	0	18,5	16,9	1,6
ВАТ "Галія"	7,2	5,9	1,3	6,4	6	0,4
Товариство "Збаражцукор"	6,6	6,3	0,3	6,2	4,1	2,1
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	17	8,3	8,7	28,5	4,8	23,7
ВАТ ТРЗ "Оріон"	11,7	11,4	0,3	29,8	15,9	13,9
ВАТ «Бережанський склозавод»	9,6	9,6	0	1,9	1,3	0,6
ОСП "Корпорація "Ватра"	5,9	4,5	1,4	16,7	7,1	9,6
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	12,8	12,8	0	28	22,8	5,2
ВАТ "Опілля"	6,5	6,2	0,3	15,3	12,3	3
ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	3,7	3,7	0	3,7	2,5	1,2

Обсяг витрат аналізованих підприємств на заходи з розвитку персоналу у розрахунку на одного навченого працівника є особливо малими (табл. 2.8). Окрім цього відсутня стійка тенденція до зростання чи спаду даного показника протягом 2003-2007 років (рис. 2.4).

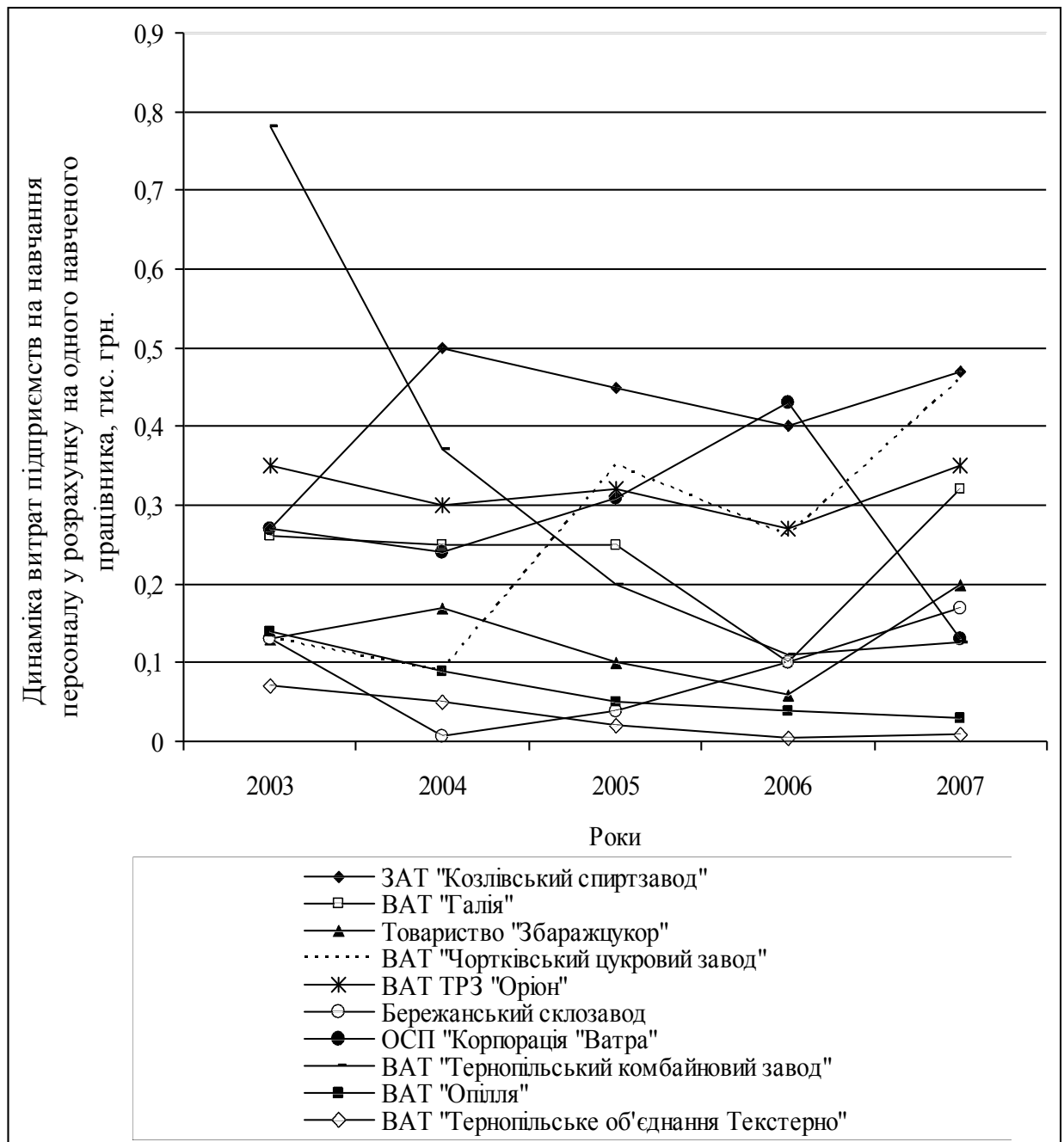


Рис. 2.4. Динаміка витрат підприємств на навчання персоналу у розрахунку на одного навченого працівника протягом 2003-2007 рр.

Для прикладу, на Тернопільському комбайновому заводі у 2003 році на навчання одного працівника в середньому було витрачено 780 грн., а у 2007 – всього 125 грн. Стійка тенденція до спаду даного показника протягом п'яти років характерна також для ВАТ „Текстерно” та ВАТ „Опілля”. В ОСП „Корпорація „Ватра” витрати на навчання одного працівника поступово зростали, а у 2007 році зменшилися у 3,3 рази в порівнянні з попереднім. На

Бережанському склозаводі, Чортківському цукровому заводі, Збараському цукровому заводі та на ЗАТ „Козлівський спиртзавод” динаміка витрат на розвиток персоналу у розрахунку на одного навченого працівника мала коливальний характер.

Нестійку та не завжди позитивну динаміку аналізованого показника можна пояснити непропорційною зміною обсягів навчених працівників та загальних витрат на розвиток персоналу. Хоча два останніх параметри переважно на всіх аналізованих підприємствах протягом 2003-2007 років мали тенденцію до зростання, темпи росту першого значно перевищували темпи зростання другого показника.

Витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу у розрахунку на одного штатного працівника підприємств відображено у таблиці 2.9. Даний показник у 2007 році порівняно з 2003 роком зріс на всіх підприємствах (рис. 2.5), хоча темпи його зростання були абсолютно різними (див. табл. 2.9). Так, на ВАТ „Опілля”, ВАТ „Тернопільський комбайновий завод, ВАТ „Тернопільське об’єднання „Текстерно” та ВАТ „Галія” темпи зростання таких витрат коливалися в межах 160-225%, а на ЗАТ „Козлівський спиртзавод”, ТОВ „Збаражцукор”, Бережанському склозаводі та ВАТ ТРЗ „Оріон” – від 530 до 1797%. Найбільш суттєво змінився розмір витрат на розвиток персоналу у розрахунку на одного штатного працівника на Чортківському цукровому заводі. Так, у 2003 році розмір таких інвестицій складав 1,24 грн., а у 2007 році – 40 грн., отже витрати на одного працівника зросли у 32,3 рази (темпи росту склали 3226 %).

Проаналізувавши низку абсолютних та відносних показників, які відображають обсяги та динаміку витрат на навчання персоналу, можна зробити наступні висновки:

- як абсолютні, так і відносні показники витрат на навчання працівників протягом 2003 -2007 рр. були вкрай низькими;

- стійка тенденція до зростання характерна лише для абсолютних показників, відносні ж показники мають більш коливальний характер, відображаючи то зростання, то спад.

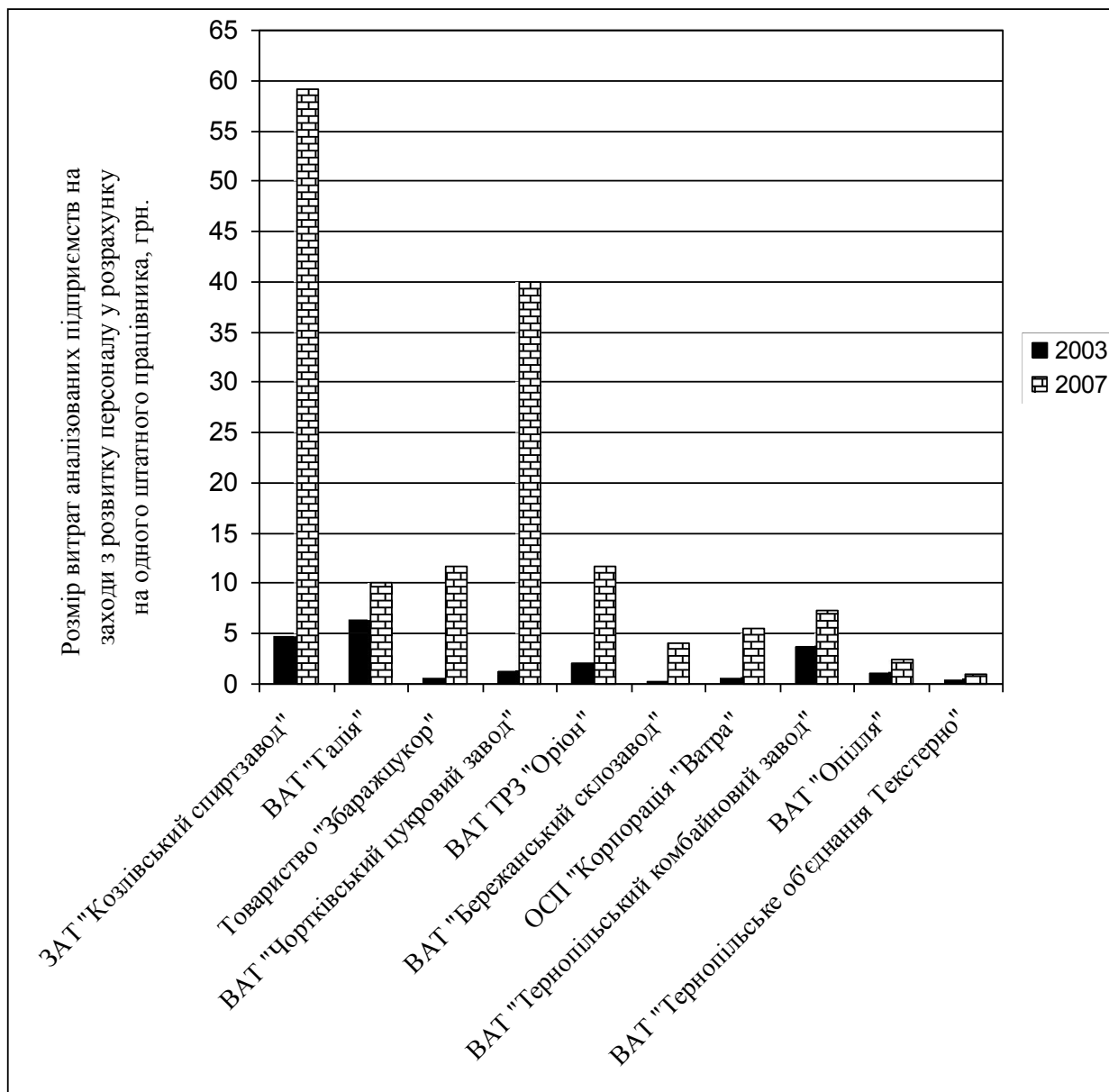


Рис. 2.5. Розмір витрат підприємств на заходи з розвитку персоналу у розрахунку на одного штатного працівника у 2003 та 2007 рр.

У додатку Е відображено структуру витрат аналізованих підприємств на робочу силу у 2007 році. Як бачимо, найбільшу частку витрат на утримання робочої сили практично на усіх підприємствах складає пряма оплата праці (45-70%), що включає оплату за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками і посадовими окладами, а також премії та винагороди, що носять систематичний характер. Лише на Бережанському склозаводі пряма оплата праці займає друге місце у структурі витрат на робочу силу і складає 31,1%. Її перевищують витрати на соціальне забезпечення працівників, що сягають 9589,7 тис грн. або 42,2% від загальної суми витрат на утримання робочої сили підприємства.

Частка витрат на соціальне забезпечення працівників у структурі витрат на робочу силу більшості підприємств коливається у межах 23-28,5%.

Частка витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників у витратах на робочу силу на усіх аналізованих підприємствах є дуже малою, хоча відслідковується тенденція до її зростання. Лише на ЗАТ «Козлівський спиртзавод» протягом 2006-2007 років ця частка наближається до двох відсотків, тоді як на інших дев'яти підприємствах вона вимірюється у десятих, сотих, а то й тисячних долях відсотка (табл. 2.10).

Незначну частку у витратах на робочу силу досліджуваних підприємств займають і такі їх складові як премії та нерегулярні виплати, витрати на забезпечення працівників житлом та витрати на культурно-побутове обслуговування. Для прикладу, премії та нерегулярні витрати протягом 2007 року практично на жодному з підприємств не перевищили 1,5% від загальної суми витрат на робочу силу. Виключенням став лише ЗАТ «Козлівський спиртзавод», що витратив на преміювання 34,2 тис. грн. або 6,3% від загальних витрат на утримання робочої сили.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що існуючі на підприємствах системи оплати праці не є ефективними, позаяк роблять акцент лише на необхідних її складових (пряма оплата праці, витрати на

соціальне забезпечення); виплати, що виконують мотиваційну функцію – зводяться до мінімуму. Незначні розміри витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників не дають можливості підприємствам налагодити процеси безперервного розвитку персоналу, та не стимулюють працівників до підвищення продуктивності праці. Окрім того, на підприємствах відсутні системи преміювання для працівників, що пройшли навчання, і як наслідок, вдосконалили свої уміння та навички. Це призводить до демотивації персоналу щодо використання отриманих знань та подальшого саморозвитку, а також стає причиною плинності кадрів.

Таблиця 2.10

Частка витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників у витратах на робочу силу (2003-2007 рр.)

Назва підприємства	Витрати на робочу силу, млн. грн.					Частка витрат на розвиток персоналу у витратах на робочу силу, %.				
	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.
ЗАТ "Козлівський спиртзавод"	0,34	0,38	0,4	0,41	0,54	0,2	1,3	1,4	1,8	1,9
ВАТ "Галія"	0,74	0,76	0,79	0,84	0,83	0,4	0,3	0,3	0,1	0,6
Товариство "Збаражцукор"	7,02	7,74	7,72	8,58	8,77	0,006	0,02	0,02	0,02	0,08
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	8,34	11,43	11,04	11,19	11,96	0,01	0,01	0,05	0,07	0,25
ВАТ ТРЗ "Оріон"	2,92	2,94	3,19	3,30	3,48	0,1	0,1	0,3	0,3	0,4
Бережанський склозавод	5,33	5,67	6,23	6,79	6,99	0,007	0,04	0,01	0,04	0,08
ОСП "Корпорація "Ватра"	13,12	13,71	13,60	14,10	15,41	0,006	0,008	0,02	0,07	0,05
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	4,11	5,64	5,16	5,90	6,40	0,15	0,1	0,1	0,17	0,19
ВАТ "Опілля"	1,38	1,34	2,08	2,03	2,21	0,22	0,17	0,23	0,23	0,28
ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	8,38	6,88	6,48	6,92	8,32	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03

Для того, щоб визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу, здійснених підприємствами, необхідно окрім витрат проаналізувати їх прибутки.

Результати діяльності десяти досліджуваних підприємств за період з 2003 по 2007 рік відображені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати діяльності аналізованих підприємств (2003-2007 рр.)

Назва підприємства	Дохід від реалізації продукції, млн. грн.					Валовий прибуток (збиток), тис. грн.				
	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.
1. ЗАТ «Козлівський спиртзавод»	1,62	1,79	1,83	1,90	2,66	117	196	210	214,4	321,6
2. ВАТ "Галія"	3,43	3,49	3,50	3,52	3,63	155	121	126,4	111,2	164
3. Товариство "Збаражцукор"	33,04	33,61	34,98	36,63	37,10	519,5	957	1262	1312	1450
4. ВАТ "Чортківський цукровий завод"	41,11	53,07	53,30	53,99	58,31	503	4227	4320,5	4412	8063
5. ВАТ ТРЗ "Оріон"	13,40	14,63	15,20	15,57	16,12	711	1218	1689,6	1987,3	2214,1
6. ВАТ «Бережанський склозавод»	24,78	26,40	28,31	30,26	30,01	326	958,7	930	978	1005
7. ОСП "Корпорація "Ватра"	59,37	61,99	62,61	64,18	64,09	594	1032	1269	2081	1945
8. ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	19,99	18,91	21,56	25,81	27,36	1233,5	1049	1987	2049	2335
9. ВАТ "Опілля"	6,77	6,26	9,14	9,17	9,73	657	393	716,2	695	812
10. ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	35,75	28,99	27,27	29,45	35,84	395	244,4	587	633,9	1178,4

Як бачимо з таблиці 2.11, усі підприємства є прибутковими. Порівнявши динаміку витрат підприємств на розвиток персоналу та динаміку їх прибутків за аналізований період, можна відстежити певний зв'язок. На підприємствах, де відбувається збільшення витрат на розвиток персоналу, спостерігається паралельно і збільшення прибутків, та навпаки. З метою практичного підтвердження наших спостережень скористаємося статистичними методами вивчення взаємозв'язків.

Перш за все, варто зауважити, що між прибутками підприємств та величиною витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу існує кореляційний зв'язок¹. Для виявлення його сили та напрямку скористаємося методом порівняння паралельних рядів².

Покажемо застосування даного методу, використовуючи дані 2006 року. У нашому випадку факторною ознакою будуть витрати на розвиток персоналу, а результативною – валові прибутки аналізованих підприємств (див. табл. 2.12).

На основі порівняння паралельних рядів вирахуємо напрямок та силу зв'язку за допомогою коефіцієнта Фехнера (табл. 2.13)³.

Примітки:

¹ кореляційним є зв'язок, при якому кожному значенню факторної ознаки відповідає декілька значень результативної ознаки. В кореляційних зв'язках між причиною і наслідком немає повної відповідності, а спостерігається лише певне співвідношення. Такий зв'язок проявляється не в кожному окремому випадку, а в середньому при великому числі спостережень;

² суть методу порівняння паралельних рядів полягає в тому, що отримані в результаті групування і лічильної обробки матеріали статистичного спостереження розташовують ранговими паралельними рядами за факторною ознакою. Паралельно записують значення результативної ознаки. Це дає можливість, порівнюючи їх, виявити існування зв'язку та його напрямку (прямий чи обернений);

³ коефіцієнт Фехнера оцінює силу зв'язку на основі порівняння знаків відхилень значень варіантів від їх середньої за кожною ознакою. Знак «мінус» означає, що значення ознаки менше від середньої, а знак «плюс» – більше від середньої. Співвідношення знаків за обома ознаками означає узгоджену варіацію, неспівпадіння – порушення такої узгодженості.

**Показники витрат на розвиток персоналу та валових прибутків
аналізованих підприємств у 2007 році**

№ п-ва	Назва підприємства	Витрати на розвиток персоналу, тис. грн.	Валовий прибуток, тис. грн.
1	ЗАТ «Козлівський спиртзавод»	10,3	321,6
2	ВАТ "Галія"	5,1	164
3	Товариство "Збаражцукор"	7,3	1450
4	ВАТ "Чортківський цукровий завод"	29,6	8063
5	ВАТ ТРЗ "Оріон"	15,1	2214,1
6	ВАТ «Бережанський склозавод»	5,4	1005
7	ОСП "Корпорація "Ватра"	7,8	1945
8	ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	12	2335
9	ВАТ "Опілля"	6,3	812
10	ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	2,6	1178,4

Для того, щоб заповнити таблицю 2.13 визначимо значення середніх:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (2.1)$$

де $\sum_{i=1}^n X_i$ – сума витрат на розвиток персоналу усіх аналізованих підприємств у 2006 році, грн. од; n – кількість підприємств.

$$\bar{X} = \frac{101,5}{10} = 10,15 \text{ тис. грн.}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}, \quad (2.2)$$

де $\sum_{i=1}^n Y_i$ – сума валових прибутків усіх аналізованих підприємств у 2006 році, грн. од; n – кількість підприємств.

$$\bar{Y} = \frac{19488,1}{10} = 1948,8 \text{ тис. грн.}$$

$$K_{\phi} = \frac{\sum C - \sum H}{\sum C + \sum H}, \quad (2.3)$$

де K_{ϕ} – коефіцієнт Фехнера; $\sum C$ – сума знаків, які співпали по обох рядах;
 $\sum H$ – сума знаків, які не співпали.

$$K_{\phi} = \frac{9-1}{9+1} = \frac{8}{10} = 0,8$$

Таблиця 2.13

**Взаємозв'язок між витратами на розвиток персоналу та валовими
 прибутками на десяти аналізованих підприємствах у 2007 році**

№ п-ва	Витрати на розвиток персоналу, тис. грн. X	Валовий прибуток, тис. грн. Y	$X - \bar{X}$	$Y - \bar{Y}$	Співпадіння (С) або неспівпадіння (Н)
1	10,3	321,6	+	-	Н
2	5,1	164	-	-	С
3	7,3	1450	-	-	С
4	29,6	8063	+	+	С
5	15,1	2214,1	+	+	С
6	5,4	1005	-	-	С
7	7,8	1945	-	-	С
8	12	2335	+	+	С
9	6,3	812	-	-	С
10	2,6	1178,4	-	-	С
Разом	101,5	19488,1			

Позаяк коефіцієнт Фехнера наближений до одиниці, можна зробити висновок, що між досліджуваними ознаками існує пряма та досить сильна узгодженість.

Аналогічно ми проаналізували взаємозв'язок між величиною витрат на розвиток персоналу та валовими прибутками підприємств за 2003-2006 рр. (додаток Ж).

Виходячи з даних таблиці 2.14, бачимо, що коефіцієнт Фехнера наближений до одиниці, а отже, протягом усього аналізованого періоду між досліджуваними змінними (витратами на розвиток персоналу та валовими прибутками) існує достатньо сильний прямий зв'язок. Позитивною тенденцією є також те, що у 2006-2007 рр. такий зв'язок посилюється.

**Значення коефіцієнта Фехнера для аналізованих підприємств
протягом 2003 – 2007 рр.**

<i>Період / Коефіцієнт Фехнера</i>	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
$K_{\phi} = \frac{\sum C - \sum H}{\sum C + \sum H}$	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8

Примітка. Обчислення зроблено на основі даних додатку Ж.

Все вищезазначене вкотре доводить необхідність інвестування коштів у розвиток людського капіталу підприємства.

Проте найважливішим показником для власників фірм є не ефект від вкладання коштів, а їх ефективність або результативність. З метою обчислення ефективності інвестицій підприємств у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників скористаємося методами, розглянутими у параграфі 1.3.

Як відомо, в основі визначення ефективності будь-яких інвестицій лежить метод „вигоди-витрати”, тобто співвідношення результатів від здійснення певного проекту та витрат на його реалізацію. У нашому випадку, комерційними вигодами від здійснення заходів з розвитку персоналу можна вважати приріст валового прибутку. Проте, ймовірно, що не весь приріст прибутку отриманий підприємством лише за рахунок фактору праці. Результативність діяльності підприємства залежить також і від багатьох інших чинників. Математично таку залежність можна виразити наступним чином:

$$ВП = f(x_1, x_2, \dots, x_n, y_1, y_2, \dots, y_n), \quad (2.4)$$

де ВП – обсяг валового прибутку підприємства, гр. од.;

x_1, x_2, x_n – екзогенні змінні – фактори, що діють на підприємство ззовні та не підлягають його впливу (економічна політика держави, рівень інфляції, особливості ринку, на якому працює дане підприємство та ін.);

y_1, y_2, y_n – ендогенні змінні – внутрішні фактори, на які підприємство має вплив (обсяг та якість залучених ресурсів, обсяг виготовленої продукції, та ін.).

Вплив окремих факторів на обсяг прибутку підприємства кількісно визначити практично неможливо. Тобто важко визначити, яку саме частку приросту валового прибутку забезпечує покращення якості людського капіталу підприємства. З іншого боку, зарубіжними та вітчизняними вченими доведено, що в умовах переходу до постіндустріального суспільства інтелектуальний потенціал є визначальним серед усіх факторів виробництва і саме він забезпечує конкурентоспроможність та прибутковість підприємств. Зважаючи на це, при обчисленні ефективності інвестицій у розвиток персоналу на аналізованих підприємствах можна скористатися специфічним методом економічних досліджень – „за інших рівних умов”. Цей метод базується на припущенні, що усі чинники впливу на досліджуваний показник чи явище, окрім одного, є сталими та незмінними. Здійснюючи наші обрахунки, будемо вважати, що змінними є лише витрати на навчання працівників. Усі інші чинники, що впливають на валовий прибуток підприємства розглядаються як сталі.

Дані, представлені у таблиці 2.15, дають нам змогу обчислити показники, що відображають ефективність інвестицій аналізованих підприємств у заходи з розвитку персоналу протягом 2003 – 2007 рр.

При визначенні ефективності інвестицій скористаємося кількома найбільш відомими та широко використовуваними методами (див. параграф 1.3.).

1. Метод чистої приведеної (теперішньої) вартості (NPV – Net present value) відображає накопичений дисконтований ефект від інвестованих коштів за аналізований період.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t}, \quad (2.5)$$

де COF_t – витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу (за аналізований період), гр. од.; CIF_t – приріст валового прибутку (за аналізований період), гр.од.; r – ставка дисконтування; t – кількість періодів ($t=5$).

Таблиця 2.15

Обсяги витрат аналізованих підприємств на заходи з розвитку персоналу та приріст валового прибутку за 2003 – 2007 рр.

Назва підприємства	Витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємств, тис. грн.					Абсолютний приріст валового прибутку ($\Delta\Pi$), тис. грн. ($\Delta\Pi = \Pi_1 - \Pi_0$, де Π_0 – обсяг валового прибутку базового року ¹ ; Π_1 – обсяг валового прибутку звітного року)				
	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.
1. ЗАТ «Козлівський спиртзавод»	0,8	5	5,4	7,2	10,3	–	79	14	4,4	107,2
2.ВАТ "Галія"	3,1	2	2,3	1,1	5,1	–	-34	5,4	-15,2	52,8
3.Товариство "Збаражцукор"	0,4	1,2	1,8	2,1	7,3	–	437,5	305	50	138
4.ВАТ "Чортківський цукровий завод"	0,9	1,3	5,9	7,8	29,6	–	3724,1	93,4	91,5	3651
5.ВАТ ТРЗ "Оріон"	2,8	3	9,8	10,8	15,1	–	507	471,6	297,7	226,8
6.ВАТ «Бережанський склозавод»	0,4	2,3	0,8	2,6	5,4	–	632,7	-28,7	48	27
7.ОСП "Корпорація "Ватра"	0,8	1,2	3,4	9,4	7,8	–	438	237	812	-136
8.ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	6,2	5,6	7	10	12	–	-184,5	938	62	286
9.ВАТ "Опілля"	2,8	2,3	4,8	4,6	6,3	–	-264	323,2	-21,2	117
10.ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	1,4	0,9	1,3	1,2	2,6	–	-150,6	342,6	46,9	544,5

¹ Примітка. За базовий рік будемо вважати попередній відносно аналізованого.

Ставка дисконтування у нашому випадку складе 12% ($r = 0,12$), позаяк альтернативними інвестиціями ми вважаємо банківський внесок.

Розрахуємо чисту приведену вартість грошових потоків, інвестованих у заходи з розвитку персоналу на прикладі ЗАТ «Козлівський спиртзавод».

$$NPV = \frac{(0 - 0,8)}{(1 + 0,12)^0} + \frac{(79 - 5)}{(1 + 0,12)^1} + \frac{(14 - 5,4)}{(1 + 0,12)^2} + \frac{(4,4 - 7,2)}{(1 + 0,12)^3} + \frac{(107,2 - 10,3)}{(1 + 0,12)^4} = 131,7 \text{ тис. грн.}$$

Чиста приведена вартість для даного підприємства є додатною ($NPV > 0$), що означає переважання суми надходжень над затратами, а отже – ефективність інвестицій у заходи з розвитку персоналу. Аналогічно розрахуємо NPV для інших дев'яти підприємств. Результати розрахунків представлені у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Значення чистої приведеної вартості інвестицій у заходи з розвитку персоналу аналізованих підприємств за 2003 – 2007 рр.¹

Значення NPV, тис. грн.	Номер підприємства									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	131,7	-14	748	5753,8	1154,1	585	1055,3	777,8	65,2	512,9

¹ Примітка. Усі розрахунки проведені з допомогою електронних таблиць MS EXCEL

Виходячи з даних таблиці 2.16, можна зробити висновок, що усі, окрім одного, значення чистої приведеної вартості інвестованих коштів є додатними, а отже такі вкладення є ефективними.

З метою підтвердження достовірності отриманих результатів скористаємося іншими методами обчислення ефективності інвестицій.

2. Метод індексу прибутковості дисконтованих інвестицій (profitability indexes) характеризує відносну віддачу від вкладених коштів та обчислюється наступним чином:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^N \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t} + 1}{\sum_{t=0}^N \frac{COF_t}{(1+r)^t}}, \quad (2.6)$$

де COF_t – витрати на планування та реалізацію заходів з розвитку персоналу на аналізованих підприємствах протягом 2003-2007 рр., гр. од.; CIF_t – приріст валового прибутку на підприємствах за аналогічний період; гр. од.; r – ставка дисконтування ($r = 0,12$); t – кількість періодів ($t=5$).

Обчислимо прибутковість інвестицій у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників на ЗАТ «Козлівський спиртзавод».

$$PI = \frac{131,7 + 1}{\frac{0,8}{(1+0,12)^0} + \frac{5}{(1+0,12)^1} + \frac{5,4}{(1+0,12)^2} + \frac{7,2}{(1+0,12)^3} + \frac{10,3}{(1+0,12)^4}} = 6,25$$

Знайдений коефіцієнт більший від одиниці, відтак, вкладення коштів у даний інвестиційний проект можна вважати ефективним.

Коефіцієнти прибутковості дисконтованих затрат для інших дев'яти підприємств розраховані аналогічно та представлені у вигляді таблиці 2.17.

Як бачимо з таблиці 2.17, значення коефіцієнту прибутковості перевищує одиницю для усіх підприємств, окрім ВАТ „Галія”. Це означає, що лише на ВАТ „Галія” кошти, інвестовані у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу не окупилися. Варто також звернути увагу, що саме для цього підприємства значення чистої приведеної вартості було від’ємним (-14) (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.17

Значення індексів прибутковості дисконтованих інвестицій у заходи з розвитку персоналу аналізованих підприємств за 2003 – 2007 рр.

Номер підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значення PI	6,25	-1,2	82,8	184,9	37,8	69,9	65	24,6	4,2	89,9

Усі зроблені розрахунки підтверджують необхідність здійснення інвестицій у заходи з розвитку персоналу. Дев'ять з десяти підприємств, що протягом аналізованого періоду вкладали кошти у навчання своїх працівників, отримали досить високу віддачу від таких інвестицій (див. табл. 2.16, 2.17). Найбільшу віддачу від вкладених коштів отримало ВАТ „Чортківський цукровий завод”. На нашу думку, це пов'язано з тим, що дане підприємство протягом аналізованого періоду вклало найбільшу суму коштів у заходи з розвитку персоналу. У 2006 році відносно попереднього на цукровому заводі витрати на такі заходи зросли з 7,8 до 29,6 тис. грн., тобто майже у чотири рази, що, ймовірно, і спричинило суттєве зростання валового прибутку (з 4412 до 8063 тис. грн., або приблизно у 2 рази).

Варто з'ясувати, чому на ВАТ „Галія” інвестиції у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників були неефективними. На нашу думку, це пов'язано із невеликими обсягами вкладень у навчання працівників та з постійним їх зменшенням протягом 2003-2006 рр. Для прикладу, у 2006 році на даному підприємстві у заходи з розвитку персоналу було інвестовано всього 1,1 тис. грн. – найменше серед усіх аналізованих підприємств. Окрім цього, неефективність інвестицій у навчання працівників може бути пов'язана із неправильним плануванням та реалізацією проектів з розвитку персоналу. У такому випадку, навіть досить великі затрати могли не дати ніякого ефекту. Варто пам'ятати, що людський капітал є досить специфічним ресурсом та потребує особливого відношення. При здійсненні інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства до широкого спектру інвестиційних ризиків додаються також психологічні. З огляду на це, з метою досягнення максимальної ефективності інвестицій у підготовку перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, підприємствам потрібно не просто вкладати необхідні суми коштів, а й забезпечити найвищий рівень мотивації працівників до максимально результативного використання отриманих знань, вмінь та навичок.

2.3. Оцінка впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємств

На основі аналізу, здійсненого у попередньому параграфі, можна зробити висновок, що інвестиції у розвиток персоналу підприємства позитивно впливають на рівень його прибутковості, а отже – і конкурентоспроможності. Проте не завжди такі інвестиції дають максимальну віддачу. На нашу думку, це перш за все пов'язано з тим, що заходи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на більшості вітчизняних підприємствах проводяться хаотично та носять випадковий характер. Для того, щоб досягти максимальної прибутковості таких вкладень необхідно забезпечити процес суцільного та безперервного навчання персоналу. Чим більша кількість працівників бере участь у заходах з розвитку персоналу тим більшу віддачу може отримати підприємство від їх фінансування в майбутньому.

Вищевикладені міркування підтверджує економетричний аналіз, здійснений на основі статистичних даних економічної діяльності десяти підприємств обробної промисловості за період з 2003 по 2007 рр. з допомогою програмного продукту обробки статистичних даних STADIA. Нами були побудовані регресійні залежності впливу частки навченого персоналу у загальній кількості штатних працівників на обсяг валового прибутку у розрахунку на одного працівника. У процесі аналізу використано математичні моделі наступних видів:

- лінійна $y = a_0 + a_1x$;
- степенева $y = e^{a_0} x^{a_1}$; $y = a_0 + a_1x^{a_2}$;
- експоненціальна $y = e^{a_0+a_1x}$, $y = e^{\frac{a_1+a_1}{x}}$;
- гіперболічна $y = a_0 + \frac{a_1}{x}$;

Представимо відповідні економіко-математичні моделі для кожного підприємства зокрема.

В процесі побудови моделей нами використовувалися наступні позначення: y – обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника, тис. грн.; x – частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу, %; R – коефіцієнт кореляції, R^2 – коефіцієнт детермінації.

1.ЗАТ «Козлівський спиртзавод».

1) лінійна модель: $R = 0,9275$; $R^2 = 0,86026$;

$$y = 0,5357 + 0,09226x;$$

$$x_1 = x + 1;$$

$$y_1 = 0,5357 + 0,09226(x + 1) = 0,5357 + 0,09226x + 0,09226;$$

$$y_1 - y = 0,09226 \text{ тис. грн.}$$

Отже, якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного штатного працівника зросте на 92, 26 грн.

2) експоненціальна модель: $R = 0,93928$; $R^2 = 0,88224$;

$$y = e^{-0,4433+0,07999x};$$

$$y_1 = e^{-0,4433+0,07999(x+1)};$$

$$\frac{y_1}{y} = \frac{e^{-0,4433+0,07999(x+1)}}{e^{-0,4433+0,07999x}} = e^{0,07999} \approx 1,083.$$

Згідно даної моделі, збільшення частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% призведе до зростання валового прибутку в розрахунку на одного штатного працівника у 1,083 рази або на 8,3%.

2. ВАТ "Галія".

1) лінійна модель: $R = 0,76281$; $R^2 = 0,58189$;

$$y = 0,1495 + 0,05789x;$$

$$y_1 = 0,1495 + 0,05789(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,05789 \text{ тис. грн.}$$

Якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 57, 89 грн.

$$2) \text{ експоненціальна модель: } R = 0,73931; \quad R^2 = 0,54658;$$

$$y = e^{-1,735 + 0,2003x};$$

$$y_1 = e^{-1,735 + 0,2003(x+1)};$$

$$\frac{y_1}{y} = e^{0,2003} \approx 1,22.$$

Тобто, збільшення частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% призведе до зростання валового прибутку в розрахунку на одного працівника у 1,22 рази або на 22%.

3. Товариство "Збаражцукор".

$$1) \text{ лінійна модель: } R = 0,9275; \quad R^2 = 0,86026;$$

$$y = 1,086 + 0,2186x;$$

$$y_1 = 1,086 + 0,2186(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,2186 \text{ тис. грн.}$$

Якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 218,6 грн.

$$2) \text{ степенева модель: } R = 0,96586; \quad R^2 = 0,93294;$$

$$y = e^{0,2522 \times x^{0,3502}};$$

$$y_1 = e^{0,2522 \times (x+1)^{0,3502}};$$

$$\frac{y_1}{y} = \frac{e^{0,2522 \times (x+1)^{0,3502}}}{e^{0,2522 \times x^{0,3502}}} > 1.$$

Отже, при збільшенні частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться більше ніж на одиницю.

3) експоненціальна модель: $R = 0,9275$; $R^2 = 0,86026$;

$$y = e^{0,06372+0,1432x};$$

$$y_1 = e^{0,06372+0,1432(x+1)};$$

$$\frac{y_1}{y} = e^{0,1432} \approx 1,154.$$

Тобто, збільшення частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% призведе до зростання валового прибутку в розрахунку на одного працівника у 1,154 рази або на 15,4%.

4. ВАТ "Чортківський цукровий завод".

1) лінійна модель: $R = 0,89396$; $R^2 = 0,79816$;

$$y = 1,976 + 1,077x;$$

$$y_1 = 1,976 + 1,077(x+1);$$

$$y_1 - y = 1,077 \text{ тис. грн.}$$

Отже, якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 1077 грн.

2) гіперболічна модель: $R = 0,93472$; $R^2 = 0,87371$;

$$y = 10,41 - \frac{9,985}{x};$$

$$y_1 = 10,41 - \frac{9,985}{x+1};$$

$$\frac{y_1}{y} = \frac{10,41 - \frac{9,985}{x+1}}{10,41 - \frac{9,985}{x}} > 1$$

при умові, що $x \geq 0$

Згідно даної моделі, при збільшенні частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться більше ніж на одиницю.

5. *BAT TP3 "Оріон"*.

1) лінійна модель: $R = 0,96702$; $R^2 = 0,93512$;

$$y = 0,4956 + 0,3522x;$$

$$y_1 = 0,4956 + 0,3522(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,3522 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 352,2 грн.

2) експоненціальна модель: $R = 0,93039$; $R^2 = 0,86563$;

$$y = e^{-0,5516 + 0,33x};$$

$$y_1 = e^{-0,5516 + 0,33(x+1)};$$

$$\frac{y_1}{y} = e^{0,33} \approx 1,39.$$

Отже, збільшення частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% призведе до зростання валового прибутку в розрахунку на одного працівника у 1,39 рази або на 39%.

6. *BAT «Бережанський склозавод»*.

1) лінійна модель: $R = 0,97646$; $R^2 = 0,95347$;

$$y = 0,225 + 0,2434x;$$

$$y_1 = 0,225 + 0,2434(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,2434 \text{ тис. грн.}$$

Отже, якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 243,4 грн.

2) степенева модель: $R = 0,99743$; $R^2 = 0,99487$;

$$y = e^{-0,6421 \times x^{0,4581}};$$

$$y_1 = e^{-0,6421 \times (x+1)^{0,4581}};$$

$$\frac{y_1}{y} = \frac{e^{-0,6421 \times (x+1)^{0,4581}}}{e^{-0,6421 \times x^{0,4581}}} > 1 \text{ при умові, що } x \geq 0$$

Отже, при збільшенні частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться більше ніж на одиницю.

7. ОСП "Корпорація "Вапра".

1) лінійна модель: $R = 0,74603$; $R^2 = 0,55657$;

$$y = 0,6956 + 0,1975x;$$

$$y_1 = 0,6956 + 0,1975(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,1975 \text{ тис. грн.}$$

Якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 197,5 грн.

2) експоненціальна модель: $R = 0,71413$; $R^2 = 0,50998$;

$$y = e^{-0,4306 + 0,2182x};$$

$$y_1 = e^{-0,4306 + 0,2182(x+1)};$$

$$\frac{y_1}{y} = e^{0,2182} \approx 1,24$$

Отже, збільшення частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% призведе до зростання

валового прибутку в розрахунку на одного працівника у 1,24 рази або на 24%.

8. ВАТ "Тернопільський комбайновий завод".

1) лінійна модель: $R = 0,74603$; $R^2 = 0,55657$;

$$y = 0,6956 + 0,1975x;$$

$$y_1 = 0,6956 + 0,1975(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,1975 \text{ тис. грн.}$$

Якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 197,5 грн.

2) експоненціальна модель: $R = 0,71413$; $R^2 = 0,50998$;

$$y = e^{-0,4306 + 0,2182x};$$

$$y_1 = e^{-0,4306 + 0,2182(x+1)};$$

$$\frac{y_1}{y} = e^{0,2182} \approx 1,24$$

Отже, збільшення частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% призведе до зростання валового прибутку в розрахунку на одного працівника у 1,24 рази або на 24%.

9. ВАТ "Опілля".

1) степенева модель: $R = 0,7586$; $R^2 = 0,56379$;

$$y = 0,1564 + 0,05676 \times x^{0,478};$$

$$y_1 = 0,1564 + 0,05676 \times (x+1)^{0,478};$$

$$\frac{y_1}{y} \text{ при умові, що } x \geq 0;$$

Отже, при збільшенні частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% обсяг валового

прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться більше ніж на одиницю.

$$2) \text{ лінійна модель: } R = 0,73443; R^2 = 0,53939;$$

$$y = 0,2047 + 0,01309x;$$

$$y_1 = 0,2047 + 0,01309(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,01309 \text{ тис. грн.}$$

Якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 13,09 грн.

10. ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно".

$$1) \text{ лінійна модель: } R = 0,79371; R^2 = 0,62997;$$

$$y = 0,1222 + 0,02336x;$$

$$y_1 = 0,1222 + 0,02336(x+1);$$

$$y_1 - y = 0,02336 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, якщо частка навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства збільшиться на 1% то обсяг валового прибутку в розрахунку на одного працівника збільшиться на 23,36 грн.

$$2) \text{ експоненціальна модель: } R = 0,80856; R^2 = 0,65376;$$

$$y = e^{-2,09+0,1043x};$$

$$y_1 = e^{-0,09+0,1043(x+1)};$$

$$\frac{y_1}{y} = \frac{e^{-0,09+0,1043(x+1)}}{e^{-2,09+0,1043x}} = e^{0,1043} \approx 1,1099.$$

Внаслідок збільшення частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу даного підприємства на 1% відбудеться зростання валового прибутку в розрахунку на одного працівника у 1,11 рази або на 11%.

Як бачимо із здійснених обрахунків, усі моделі адекватні до експериментальних даних та мають високе значення коефіцієнтів кореляції (від 0,71413 до 0,99743) та детермінації (від 0,50998 до 0,99487). Значення вказаних коефіцієнтів засвідчують високу щільність кореляційного зв'язку між досліджуваними показниками та значне охоплення побудованими моделями вхідних даних.

Всі моделі є зростаючими функціями на проміжку від 0 до 100 %, а це засвідчує значний позитивний вплив збільшення частки навченого персоналу у загальній кількості штатних працівників на розмір валового прибутку аналізованих підприємств обробної промисловості.

Варто також зауважити, що на досліджуваних підприємствах спостерігається досить тісний зв'язок між коефіцієнтами ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу (див. параграф 2.2.) та результатами представлених моделей. Для прикладу, ВАТ „Галія”, ЗАТ «Козлівський спиртзавод» та ВАТ „Опілля” характеризуються досить низькими значеннями індексів прибутковості дисконтованих інвестицій і одночасно, мінімальними приростами валового прибутку у розрахунку на одного штатного працівника.

Найбільший приріст валового прибутку у розрахунку на одного штатного працівника за аналізований період відбувся на ВАТ „Чортківський цукровий завод”. Згідно результатів лінійної моделі, внаслідок зростання частки навчених працівників у загальній кількості штатного персоналу на 1% даний показник зріс на 1077 гривень. Саме для цього підприємства характерні і найвищі значення індексу прибутковості та чистої приведеної вартості інвестицій у заходи з розвитку персоналу (165,2 та 4263,9).

Все вищесказане ще раз підтверджує необхідність безперервного інвестування у людський капітал та засвідчує позитивний вплив таких вкладень на фінансові результати діяльності підприємств.

Висновки до розділу 2

1. З метою оцінки стану та ефективності інвестування вітчизняними підприємствами заходів з розвитку персоналу ми здійснили детальний аналіз даної проблеми як на макро-, так і на мікроекономічному рівні.

2. В процесі вивчення статистичних джерел, що відображають діяльність українських підприємств з розвитку персоналу, ми виявили наступні тенденції.

2.1. Починаючи з 2001 року обсяги працівників, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, почали дещо зростати, проте темпи зростання даного показника були недостатніми та складала в середньому 2% на рік. Частка навченого персоналу у загальному його обсязі протягом аналізованого періоду була мізерною, а отже розвиток персоналу не характеризувався суцільністю та безперервністю. Аналіз структури персоналу, який брав участь у навчальних заходах протягом 2000-2007 рр., дав можливість з'ясувати, що найбільша частка (до 70%) навчених працівників задіяна у галузях промисловості східного та центрального регіонів країни.

2.2 Показники обсягів витрат, здійснених на заходи з розвитку персоналу, за розглянутий період хоча і характеризувалися позитивною динамікою, однак були мізерними як в абсолютному, так і у відносному вираженнях. Щодо галузевої структури здійснених інвестицій, то найбільшу кількість коштів на навчання своїх працівників витратили підприємства, що займаються авіатранспортною, фінансово-банківською та торговельною діяльністю. Аналіз витрат на розвиток персоналу за місцем навчання в Україні протягом аналізованого періоду свідчить, що витрати коштів на освіту в навчальних закладах перевищують аналогічні витрати на навчання безпосередньо на виробництві. Також, державні підприємства витрачають на такі заходи більше коштів, а ніж приватні.

2.3. Результати проведеного аналізу свідчать про те, що вітчизняні підприємства недооцінюють значення інвестицій у розвиток персоналу як передумови формування високоякісної та конкурентоспроможної робочої сили.

3. Нами було виявлено та згруповано чинники, що стримують або ж стимулюють вітчизняні підприємства вкладати кошти у заходи з розвитку своїх працівників. На основі аналізу сили впливу тієї чи іншої групи чинників, ми сформулювали кілька стратегій, які можуть використовувати вітчизняні роботодавці щодо реалізації освітніх заходів, а саме: стратегію суцільного навчання персоналу; навчання управлінського ядра; використання готової робочої сили; підготовку персоналу безпосередньо у процесі роботи; навчання персоналу „за необхідністю”.

4. З метою визначення ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу, нами було обрано десять приватних підприємств Тернопільської області, які представляють обробну промисловість та здійснюють витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників.

4.1. З допомогою використання статистичних методів було виявлено прямий взаємозв'язок між валовими прибутками підприємств та величиною витрат на розвиток персоналу.

4.2. Також, використавши фінансову звітність аналізованих підприємств та метод „вигоди-витрати”, було обчислено показники економічної ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Проведені розрахунки підтвердили необхідність здійснення таких інвестицій. З'ясовано, що найбільш прибутковими та успішними на ринку є самі ті підприємства, які активно інвестують кошти у навчання своїх працівників.

4.3. Побудувавши відповідні математичні моделі, ми здійснили економіко-математичне обґрунтування ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємств. На досліджуваних підприємствах було виявлено досить тісний зв'язок між коефіцієнтами ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу та результатами математичних моделей. Це ще раз

підтверджує необхідність безперервного інвестування у людський капітал та засвідчує позитивний вплив таких вкладень на фінансові результати діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Державна підтримка процесів розвитку персоналу на підприємствах

Завдання, які стоять перед Україною щодо забезпечення інноваційного розвитку економіки, гармонійного входження до Європейського Союзу, суттєвого підвищення ефективності економіки та якості життя населення неможливо виконати без докорінної зміни економічних парадигм. Необхідною стає переорієнтація від матеріально-технічного до людського чинника виробництва як визначального елементу економічного потенціалу країни, регіону, галузі й підприємства. Раніше, за індустріального етапу розвитку, оцінка відтворювальних процесів, визначення економічної ефективності базувалася на розмірах віддачі від матеріальних чинників виробництва. В новій економіці, орієнтованій на постіндустріальний розвиток, визначальною стає здатність до ефективних якісних та структурних зрушень, яка не може досягатися ніяким іншим способом, крім постійного і безперервного розвитку та вдосконалення людського капіталу, який на всіх рівнях стає вирішальним чинником конкурентоспроможності. Відповідно до вимог часу, практично в усіх розвинутих країнах існує могутня підтримка процесів розвитку людських ресурсів з боку держави. Можна без вагань стверджувати, що державну підтримку розвитку персоналу слід посилити і в нашій країні.

З огляду на завдання нашого дослідження, зупинимося на тій частині державної підтримки розвитку людських ресурсів, що пов'язана з заохоченням процесів безперервної освіти (включаючи професійну спеціалізацію, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів) на підприємствах.

Новий етап інноваційного виробництва, що розпочався у високорозвинених країнах у 60-х роках ХХ століття, став визначальним детермінантом формування трудового потенціалу творчого типу. Саме цей процес покладено в основу державної соціальної політики багатьох розвинутих країн. Промислово розвинені країни у 60-70 роках законодавчо закріпили стимулювання державою діяльності підприємців, орієнтованої на всебічний розвиток інтелектуального потенціалу робочої сили. У численних законах передбачено заохочення компаній до інвестування в людський капітал шляхом наданням податкових пільг, створення вигідних кредитних умов тощо. Принципи такої політики відображено у цілеспрямованому формуванні та утвердженні в суспільній свідомості авторитету освіченості та професіоналізму, що пропагувались через засоби масової інформації.

Ще в 1965 році американським законом «Про інвестиції в людину» було передбачено пільгу у розмірі 7% при сплаті податку на прибуток для тих підприємств, які організовували курси профпідготовки для так званих “економічних меншин” – недостатньо освічених етнічних груп населення, що найбільше потребували підвищення кваліфікації. На початку 80-х років урядом запропоновано новий блок законів для забезпечення координації та взаємодії між державною системою підготовки кадрів та приватними компаніями. З 1982 року в дію вступив закон про партнерські відносини місцевих органів влади з корпораціями з питань організації навчання, професійної підготовки та перепідготовки кадрів. Корпорації розширили свої можливості розробки та реалізації навчальних програм за рахунок частини коштів державного бюджету, що раніше витрачалася на перенавчання безробітних. Контроль за витрачанням цих коштів покладено на спеціально створені промислові ради, до складу яких обов’язково входили не менше 51% представників приватного бізнесу, органів місцевого самоврядування та професійних спілок [69, с.78].

Поштовхом для розвитку процесів інтелектуалізації суспільної праці в Японії стало створення у 1973 році Ради з розвитку економіки та прийняття

нею розгорнутої концепції “Про інтелектуалізацію народного господарства і розвиток здібностей населення”. Подібні акції мали місце у Франції, Великобританії, Швеції. На кінець XX століття припадає період тотального реформування систем освіти у розвинутих країнах з метою підвищення їх ефективності та забезпечення гармонійного розвитку освіти та економіки.

В успішній реалізації політики держави стосовно робочої сили зацікавлені і приймають активну участь як бізнес-структури, так і соціальні інститути. Ця політика в значній мірі забезпечує формування гнучкості робочої сили високого рівня кваліфікації, сприяє підвищенню її конкурентоздатності, інноваційній зміні структури пропозиції на ринку праці, що безперечно можна розглядати як активні фактори зростання ефективності виробництва загалом.

Розвиток державної політики високорозвинутих країн щодо людських ресурсів можна умовно розділити на два основних етапи. Для першого етапу, що розпочався у 50-х роках (епоха доінноваційного виробництва), характерним є вивільнення низькооплачуваної та некваліфікованої робочої сили. Такий процес базувався на економічному примусі та застосуванні додаткових соціальних гарантій: сприяння підвищенню рівня кваліфікації та виплата матеріальних допомог тим, хто за віком, станом здоров'я або ж з інших об'єктивних причин не спроможний здобути вищу кваліфікацію. Вирішення цього завдання подано в двох моделях, що орієнтуються на забезпечення економічного зростання і подолання бідності. Зазначимо, що перший підхід активно впроваджувався у країнах Західної Європи та Японії, тоді як США надавали перевагу другому.

У першій моделі наголос робився на тих працівниках, що можуть динамічно реагувати на зміни зовнішнього середовища, тобто швидко та з високою ефективністю пройти перепідготовку завдяки наявності значного досвіду роботи або ж достатнього рівня освіти. Зважаючи на особливості соціально-економічного становища, американська модель орієнтована здебільшого на бідні верстви населення, які становили більше ніж 80% серед

охоплених державною політикою підвищення конкурентоздатності працівників на ринку праці.

Результатом цілеспрямованої та добре скоординованої державної політики уже до початку 60-х років стало скорочення чисельності некваліфікованої робочої до мінімуму визначеного технічними можливостями економіки. Для прикладу, в економіці США частку некваліфікованих робітників зменшено до 5,5%, в Японії – до 5% [40, с.155].

На підвищення якості людського капіталу найбільший вплив мали наступні чинники:

- висока ступінь механізації та автоматизації виробництва сприяла зниженню частки монотонних та шкідливих робіт;
- достроковий вихід на пенсію значної частини працівників безперспективних підприємств – за таких умов вони отримували подвійну пенсію, тобто частину від роботодавця, а частину від держави;
- масове запровадження програм професійно орієнтованої освіти та підготовки за рахунок державного фінансування, що дозволяли забезпечити ґрунтовну кваліфікацію для молоді, що вперше пропонує свої послуги на ринку праці, і перепрофілюватися досвідченим працівникам у зв'язку зі зміною потреб виробництва.

Для західноєвропейських країн характерним є наявність декількох джерел фінансування політики підтримки конкурентоздатності робочої сили. Основна частина коштів виділяється з державного бюджету, решту ж отримують від підприємців завдяки механізму спеціального оподаткування за допомогою створення фонду підвищення конкурентоспроможності робочої сили. В Європі також достатнього розвитку набула система додаткових податкових пільг для підприємств, що проводять власну активну політику підготовки робочої сили.

Початок другого етапу формування людського капіталу припадає на 60-70-ті роки, тобто на період стрімкого зростання технічно і організаційно обумовленого попиту на висококваліфіковану робочу силу нового формату.

Найбільшого розмаху цей процес набув у 80-90-х роках, проте він триває й до нині.

В умовах сучасної ринкової економіки постійно висувуються нові вимоги до робочої сили:

- участь кожного працівника у розвитку та вдосконаленні виробництва;
- дотримання стандартів високої якості продукції в умовах зростання технологічних вимог виробництва та зміни попиту споживачів;
- стабілізація зростання собівартості виробів завдяки постійному вдосконаленню процесу виробництва та активній політиці зниження витрат;
- гнучкість працівника на ринку праці, що досягається у результаті швидкої адаптації до нових умов, високої професійної та територіальної мобільності;
- постійна зацікавленість працівників у підтриманні своєї конкурентоспроможності на ринку праці.

Усі вищеперелічені заходи потребують активної ринковоорієнтованої освітньої політики з боку держави. Для прикладу, на початку 60-х років в США середня кількість років освітньої підготовки населення у віці 25 років і старших становила 10,6 року, тоді як на кінець 80-х років даний показник зріс до 12,6 року. На початку ХХ століття практично 35% дорослих громадян цієї країни мають вищу освіту або ж наукову підготовку [94, с. 35].

Політика Швеції щодо робочої сили теж відзначається значною гнучкістю. Свідченням цього є її чутлива реакція на зміну економічної кон'юнктури: в періоди економічного піднесення та активного зростання попиту на працю зменшується кількість стаціонарних студентів, тоді як у періоди кризи та занепаду система освіти та професійної підготовки акумулює потенційно незайняту робочу силу. Слід наголосити, що у Швеції ефективним елементом антикризового регулювання є саме програми підготовки та підвищення кваліфікації робочої сили.

Суть оперативного впливу освітніх та навчальних програм на стан ринку праці зводиться до зниження безробіття шляхом залучення працездатного населення до навчання на стаціонарі. Стратегічна перевага політики поліпшення якості робочої сили полягає у підвищенні конкурентоздатності працівників, що безумовно сприятиме їх більш ефективному працевлаштуванню після закінчення навчання. За таких умов надзвичайно важливим є не лише розвиток та постійне вдосконалення всієї системи безперервного навчання, але й тісна кооперація між підприємствами та навчальними закладами, спрямована на максимальну інтеграцію цілей освітньої сфери та сфери застосування робочої сили.

Особливе місце в державній політиці західноєвропейських країн посідають програми субсидованої або ж, як її ще називають, заохочуваної підготовки. Їх суть зводиться до компенсації державою витрат підприємства на навчання, професійну підготовку, підвищення кваліфікації або ж фінансування адаптаційного періоду роботи (в основному перші 3 місяці) найбільш вразливих категорій працівників. У даному випадку мова йде про молодь без досвіду роботи, осіб з тривалим періодом безробіття тощо. Наприклад, уряд Франції налагодив систему укладання контрактів з підприємствами щодо працевлаштування випускників середньої школи, компенсуючи вартість виробничого навчання останніх, а також ще й 30-100% мінімальної заробітної плати строком 6 - 12 перших місяців роботи. Подібні програми застосовуються й у інших країнах Євросоюзу, серед яких Нідерланди, Швеція, Італія, Німеччина та ін.

Ринки праці практично в усіх розвинених країнах належать до пріоритетної сфери державного регулювання. Піклування держави зводиться не лише до соціального захисту безробітних, а також включає турботу про їх перенавчання та працевлаштування. У цьому контексті особливої актуальності набуває координація державної політики у сфері зайнятості з освітньою політикою.

У наш час спостерігається динамічна зміна структури попиту на робочу силу під дією багатьох вагомих чинників, серед яких виділимо наступні:

- глобалізаційні процеси в економіці і посилення конкуренції, підвищення вимог до якості та мінімізація цін на товари і послуги;
- кардинальні зміни у виробничих процесах під впливом нових технологій, насамперед інформаційних;
- розвиток новітніх моделей організації та управління виробництвом з високим рівнем гнучкості, децентралізації, відповідальності та ініціативності працівника тощо.

Сьогодні саме якість людського капіталу відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Підприємство може забезпечити свої потреби у людських ресурсах шляхом заміни частини працівників на персонал з вищим рівнем освіти та професійної підготовки або ж систематично підвищувати кваліфікацію працівників у рамках проектів безперервного навчання. На наш погляд, другий напрям є більш соціально доцільним, економічно вигідним, організаційно простішим та значно перспективнішим. Особливістю новітнього виробництва є зміни в характері праці, проте вони проявляються не так у появі абсолютно нових професій, як у зміні сутності та змісту професійних вимог. Інтелектуалізація праці у високо розвинутих країнах набуває форми всеохоплюючої тенденції, а її необхідний компонент – безперервне навчання – стає безумовним суспільним пріоритетом.

Для України у сфері державної підтримки конкурентоспроможності національної робочої сили значне теоретичне та практичне значення мають методичні надбання інших країн. Заслужовують на увагу перевірені на практиці ефективні заходи соціальної політики та механізми їх реалізації.

Український ринок праці поряд зі спільними проблемами і тенденціями, що характерні й для європейських країн, відзначається національною специфікою. На наш погляд, найбільш загрозливим явищем

вітчизняного ринку праці є ліквідація та заміщення робочих місць висококваліфікованої праці під впливом гіпертрофованої відкритості української економіки, наслідком чого є утвердження процесів деінтелектуалізації та декваліфікації праці. Наприклад, за даними Держкомстату, впродовж 2001-2007 рр. в структурі зайнятості населення України частка некваліфікованих працівників зростає від 16,9% до 25,4% .

Не менш важливою проблемою є регіональне розбалансування економіки, що набуває дедалі більших масштабів. Мова йде про диспропорції у перерозподілі людського капіталу на користь мегаполісів та великих наукових і промислових центрів. Функції держави у врегулюванні даного питання зводяться до мінімізації диференціації умов відтворення людського потенціалу в різних регіонах країни, максимального наближення попиту на працю та пропозиції праці не лише у кількісному вимірі та за структурою робочих місць, але й у часовому та просторовому аспектах на макро, мезо- та мікрорівнях.

Домінантою орієнтації політики зайнятості мають стати програми розвитку робочих місць висококваліфікованої праці, а саме – збереження існуючих та створення нових. Названі програми є невід’ємною частиною антикризового регулювання економіки. Єдиним загальноновизнаним методом активізації процесу створення таких робочих місць вважають заохочення підприємств до проведення “наступальної конкурентоспроможності”, суть якої зводиться до забезпечення високої якості товарів та послуг, і, як наслідок, підвищення вимог до освітнього рівня та кваліфікації працівників.

Найбільш суттєвою, на наш погляд, причиною неефективності сучасного механізму впливу держави на формування робочої сили високої кваліфікації була і залишається відсутність чітко окреслених пріоритетів розвитку вітчизняної економіки. За таких умов практично неможливо визначити доцільність розвитку конкретних напрямів освіти та професійної підготовки.

Значна увага з боку держави в перехідній економіці повинна приділятися механізму фінансування заходів щодо підвищення якості робочої сили. Підвищення конкурентоспроможності національних виробників на внутрішньому й світовому ринках можна досягти шляхом субсидування урядом професійної підготовки працівників підприємств, адже причиною низької конкурентоздатності досить часто є неналежний рівень кваліфікації працівників та технологічна відсталість виробництва. Наголошуємо, що політика зайнятості, яка ґрунтується на принципах безперервної освіти, може стати передумовою формування інноваційного, конкурентоспроможного виробництва.

Розвиток персоналу, окрім того, що є могутнім чинником економічного зростання й конкурентоспроможності, має й ще одну державно важливу роль. За умови динамічного прогресивного розвитку виробництва, саме розвиток персоналу стає могутнім засобом соціального захисту економічно активного населення. Соціальний захист у цивілізованому соціумі трактують як діяльність держави з питань реалізації пріоритетних завдань соціальної політики, забезпечення усього комплексу законодавчо закріплених економіко-правових та соціальних гарантій, що передбачають дотримання основних соціальних прав кожного члена суспільства (прав на гідний рівень життя, що є необхідним для нормального відтворення і повноцінного розвитку особистості). Радикальна трансформація механізму соціального захисту є необхідним етапом переходу України до ринкових відносин. Новітня система соціального захисту повинна включати ряд заходів щодо забезпечення гарантій у сфері зайнятості (підтримання високого рівня кваліфікації, належного рівня охорони праці, соціальний захист населення на випадок безробіття), релевантної та справедливої винагороди за працю, соціальної допомоги для непрацездатних членів суспільства, зниження рівня бідності та ліквідація малозабезпеченості, справедливих пенсійних виплат, відшкодування фінансових втрат населення, спричинених інфляцією і т. ін.

Отже, можна зробити висновок, що нинішня соціально-економічна ситуація вимагає соціального захисту з боку держави не лише для непрацездатних громадян та вразливих категорій населення, але й практично для усього населення включно з найбільшою його частиною – економічно активними громадянами, передусім найманими працівниками.

Актуальність соціального захисту працездатної частини населення зумовлена необхідністю забезпечення доступних і рівних умов для стабільного зростання добробуту за рахунок особистого розвитку працівників та постійного нарощення людського капіталу, активізації економічної ініціативності та підприємливості.

Вище поданий матеріал беззаперечно свідчить про наявність взаємозв'язку між нагромадженням людського капіталу і рівнем соціального захисту працівника. Показовими у цьому плані є результати регулярного моніторингу соціальної сфери у високорозвинених країнах: динамічне постійне збільшення розміру заробітної плати фіксується на тих підприємствах, які поєднують інвестування у професійну підготовку працівників з вкладенням капіталу в зростання продуктивності праці. Для таких підприємств характерним є зниження плинності кадрів та підвищення гарантій зайнятості. Причинами таких позитивних змін є, в першу чергу, те, що працівники не зацікавлені у звільненні з високооплачуваної роботи з перспективою зростання кваліфікації, а, по-друге, в інтересах підприємства зберегти й підвищити результати використання робочої сили, в яку вкладено значні кошти, шляхом розробки та втілення програм поліпшення якості трудового життя.

У постіндустріальному суспільстві мобілізація людських ресурсів разом із стійкою мотивацією найманих працівників до особистого удосконалення та виробничого оновлення, трансформуючись у єдине ціле з їх систематичною перепідготовкою та самонавчанням, значно розширює спектр соціально-економічних перспектив. Усе це разом із умовами, що генеруються науково-технічним прогресом, сприяє розширенню

можливостей творчої реалізації професійного потенціалу всіх основних учасників трансформацій. Підкреслюємо, що такий процес не виключає, а, навпаки, сприяє підвищенню стандартів якості життя найманих працівників.

Збільшення трудових доходів безпосередньо впливає на розширення можливостей громадян використовувати вільні кошти для фінансування оздоровлення, освіти, пенсійного страхування тощо. Такі процеси позитивно впливають не лише на особистий, але й на суспільний та економічний розвиток. Безболісне розв'язання актуальних проблем соціальної політики України можливе лише за умови збільшення доходів основної частини населення за рахунок накопичення людського капіталу й забезпечення ефективної зайнятості.

Підсумовуючи, зазначимо, що базовим чинником соціальної захищеності економічно активного населення розвинутих країн залишається науково-технічний прогрес, який висуває нові вимоги до якості робочої сили, постійного зростання інвестицій у людський капітал, покращення показників продуктивності праці, зростання доходів найманих працівників та соціальних гарантій з боку держави.

Таким чином, державний вплив на заохочення підприємств до розвитку персоналу повинен зупинити негативні тенденції, що спостерігаються в Україні у трудовій сфері. Державна політика щодо підтримки розвитку людських ресурсів на підприємствах має включати наступні позиції:

- заохочення створення нових робочих місць саме у нових технологічних укладах, саме для висококваліфікованої праці;
- впорядкування системи доходів працюючих з метою підвищення значимості й економічного визнання праці високої кваліфікації;
- реформування політики оплати праці, забезпечення можливостей підвищення рівня життя за рахунок висококваліфікованої сумлінної праці;
- заохочення активності підприємств у питаннях розвитку персоналу через відповідно орієнтовану податкову політику;

- заохочення підприємств до застосування нових технологій, інноваційного розвитку, оновлення виробництва, що потребує підтримання високої кваліфікації персоналу;
- координація дій соціальних партнерів у питаннях розвитку персоналу, що буде детальніше розглянуто в п. 3.3.

При розробці державної соціально-економічної політики, спрямованої на відродження економіки та суспільства через розвиток людини, слід акцентувати увагу на тому, що формування на підприємствах персоналу творчого типу може і має стати визначальним чинником конкурентоспроможності, могутнім важелем соціально-економічного зростання і пріоритетним завданням держави.

3.2. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління

У вік інформаційного суспільства та швидких глобалізаційних процесів, в умовах економіки, заснованої на знаннях, стає очевидним, що саме люди – головне джерело забезпечення прибутку. Будь-який капітал підприємства, окрім людського, всього лиш пасивні та бездіяльні ресурси, що потребують втручання людини з метою створення доданої вартості. Відбувається стрімкий перехід від індустріальної економіки до економіки, що базується на знаннях. У таких умовах основним завданням будь-якого підприємства чи організації є інтеграція знань з метою досягнення стратегічної мети (задоволення потреб споживачів, максимізація прибутку, процвітання, конкурентоздатність і т. д.).

Як було з'ясовано у другому розділі нашого дослідження, українські підприємства не дуже активно вкладають кошти у розвиток свого персоналу, а ті, які вкладають, – часто стикаються з проблемою неефективності таких інвестицій. Якщо ж інвестиції не забезпечують приросту прибутку та не призводять до видимих позитивних змін на підприємстві, їх подальше

здійснення можна вважати недоцільним. Виникає питання, чому інвестиції у такий важливий ресурс як персонал підприємства не завжди є ефективними і яким чином можна змінити існуючу ситуацію?

На значення коефіцієнта ефективності будь-яких вкладень впливають два основних чинники – величина затрат на реалізацію певного проекту та результатів від його здійснення. Тому, з метою підвищення ефективності інвестицій у людський капітал підприємства, необхідно намагатися мінімізувати затрати на заходи з розвитку персоналу та максимізувати кількісні і якісні показники їх ефекту.

Налагодження процесу безперервного навчання на підприємстві неможливо забезпечити без достатніх інвестицій. Отже більш доцільно буде говорити не про мінімізацію затрат, а про їх оптимізацію. Під оптимізацією витрат варто розуміти їх доцільну зміну, що містить одночасно скорочення, збільшення та перерозподіл.

Обґрунтуємо процес оптимізації інвестицій у розвиток персоналу підприємства на прикладі ЗАТ «Козлівський спиртзавод», побудувавши для нього оптимізаційну модель розподілу витрат на навчання працівників, пов'язаних із придбанням нового обладнання.

ЗАТ «Козлівський спиртзавод» по виробництву етилового спирту планує закупити лінію автоматизації технічного процесу очистки спирту. Для обслуговування лінії потрібно п'ять спеціалістів наступних кваліфікацій: інженер контрольно-вимірювальних приладів, інженер системотехнік, технік-оператор, оператор комп'ютерного автоматизованого контролю, технік по обслуговуванню лінії подачі. Керівництвом заводу було прийнято рішення не залучати додаткового персоналу, а перекваліфікувати наявних на підприємстві працівників. Претендентами на ці посади стали працівники з наступними кваліфікаційними рівнями: інженер-механік, інженер-електромеханік, технік I категорії, технік II категорії, механік II категорії. Фірма, що продає обладнання, пропонує платний індивідуальний курс підготовки працівників для подальшого його обслуговування. Година

навчання одного працівника, незалежно від рівня його кваліфікації, коштує 25 гривень. Фірма – виробник обладнання визначила час (год.), необхідний для навчання кожного із претендентів на кожну кваліфікаційну посаду, із врахуванням базової освіти, навичок та досвіду претендентів (табл. 3.1).

На основі вихідних даних, нами побудовано оптимізаційну задачу по визначенню оптимального варіанту призначення кандидатів за видами кваліфікації робіт, за якої сумарні витрати на навчання будуть мінімальними.

На основі вищеподаної інформації представимо вихідні дані задачі.

Позначимо: k – кількість претендентів на проходження перекваліфікації; i – індекс претендента на виконання робіт певної кваліфікації, $i = \overline{1, k}$; j –вид кваліфікації по обслуговуванню нового обладнання, $j = \overline{1, k}$; a_{ij} – сумарні витрати часу на навчання i -го претендента по j -му виду кваліфікації; c – вартість однієї години навчання.

Оскільки кількість претендентів рівна кількості робіт нової кваліфікації, кожен претендент може бути призначеним для навчання тільки по одній кваліфікації, а кожна кваліфікація може бути освоєна тільки одним претендентом.

Невідомою величиною в даній задачі буде x_{ij} – оптимальний варіант призначення претендентів за видами кваліфікації робіт:

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } i - \text{й кандидат освоює } j - \text{ту кваліфікацію;} \\ 0, & \text{в протилежному випадку.} \end{cases}$$

Економіко-математична модель даної задачі набуде наступного вигляду.

Знайти:

$$Z = c \cdot \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k a_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

при виконанні наступних умов:

- 1) кожним кандидатом освоюється лише один вид кваліфікації:

$$\sum_{i=1}^k x_{ij} = 1, i = \overline{1, k} ; \quad (3.2)$$

2) кожна посада може бути зайнятою тільки одним працівником:

$$\sum_{i=1}^k x_{ij} = 1, j = \overline{1, k} ; \quad (3.3)$$

3) відносно двійкових змінних:

$$x_{ij} \in \{0; 1\}, i = \overline{1, k}, j = \overline{1, k} ; \quad (3.4)$$

Таблиця 3.1

**Матриця тривалості навчання кожного претендента по освоєнню
кожного наявного виду кваліфікації робіт (год.)**

Претенденти Кваліфікації	інженер- механік	інженер- електромеханік	технік I категорії	технік II категорії	механік II категорії
інженер КВП	100	100	200	250	280
інженер системотехнік	120	100	200	250	300
технік-оператор	40	30	80	100	250
оператор комп'ютер- ного автоматизованого контролю	70	50	100	120	240
технік по обслугову- ванню лінії подачі	40	45	90	150	70

Формалізована модель задачі набуває вигляду:

$$\begin{aligned} Z = 25 \cdot (& 100x_{11} + 100x_{12} + 200x_{13} + 250x_{14} + 280x_{15} + \\ & + 120x_{21} + 100x_{22} + 200x_{23} + 250x_{24} + 300x_{25} + \\ & + 40x_{31} + 30x_{32} + 80x_{33} + 100x_{34} + 250x_{35} + \\ & + 70x_{41} + 50x_{42} + 100x_{43} + 120x_{44} + 240x_{45} + \\ & + 40x_{51} + 45x_{52} + 90x_{53} + 150x_{54} + 70x_{55}) \rightarrow \min \end{aligned} \quad (3.5)$$

при виконанні наступних умов:

1) кожним кандидатом освоюється лише один вид кваліфікації:

$$\begin{aligned}
 x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} &= 1 \\
 x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25} &= 1 \\
 x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35} &= 1 \\
 x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} + x_{45} &= 1 \\
 x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} &= 1
 \end{aligned}
 \tag{3.6}$$

2) кожна робота може виконуватися одним працівником:

$$\begin{aligned}
 x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} &= 1 \\
 x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} &= 1 \\
 x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} &= 1 \\
 x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} &= 1 \\
 x_{15} + x_{25} + x_{35} + x_{45} + x_{55} &= 1
 \end{aligned}
 \tag{3.7}$$

3) відносно змінних задачі:

$$x_{ij} \in \{0;1\} - \text{булеві змінні, } i = \overline{1,5}, j = \overline{1,5}; \tag{3.8}$$

Розв'язок задачі знайдений з допомогою ПЕОМ, використанням пакету прикладних програм EXCEL, утиліти «Solver» (дод. 3). Оптимальний розподіл кандидатів на навчання за кваліфікаційними рівнями представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця оптимального розподілу кандидатів на навчання за кваліфікаційними рівнями

Претенденти Кваліфікації	інженер-механік	інженер-електромеханік	технік I категорії	технік II категорії	механік II категорії
інженер КВП	1				
інженер системотехнік		1			
технік-оператор			1		
оператор комп'ютерного автоматизованого контролю				1	
технік по обслуговуванню лінії подачі					1

Якщо здійснити розподіл кандидатів на навчання відповідно до табл. 3.2, ЗАТ «Козлівський спиртзавод» оптимізує витрати на перекваліфікацію

персоналу, витративши на оплату навчання мінімальну для даного випадку суму у розмірі 11750 грн. Отже, представлена задача яскраво відображає приклад оптимізації витрат на розвиток персоналу підприємства шляхом їх ефективного перерозподілу.

З метою підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства, окрім здійснення оптимізації таких інвестицій, необхідно налагодити систему управління процесами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Для реалізації поставленого завдання, перш за все, необхідно у повній мірі володіти інформацією, що кількісно характеризує процеси розвитку персоналу. Як з'ясувалося у ході нашого дослідження, на українських підприємствах практично не ведеться робота щодо збору та систематизації таких даних. Усі показники, що стосуються людських ресурсів, у фінансових звітах відображаються лише як затратні, а не як джерело додаткових прибутків. Тому, з метою налагодження ефективної системи управління розвитком людського капіталу підприємства необхідно впровадити нові форми бухгалтерської звітності, що будуть відображати процеси розвитку персоналу на українських підприємствах. Сьогодні вітчизняному менеджменту необхідна система показників, що описують та передбачають динаміку вартості та продуктивності людських ресурсів підприємства. Такі показники включають не тільки кількісні, а й якісні вимірювання, що концентруються на цінностях та реакціях людей. Якщо за допомогою кількісних показників ми можемо визначити що сталося, то якісні показники дають можливість припустити, чому саме це сталося. Разом вони дають можливість розуміти як результати діяльності так і їх рушійні сили, тобто причини. Не знаючи як виміряти вартість людського капіталу, підприємство не зможе ефективно ним управляти.

Отже, з метою забезпечення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства, перш за все необхідно побудувати узагальнену систему показників людського капіталу, що буде ґрунтуватися на наступних принципах.

1) *Взаємозв'язок затратних та результативних показників заходів з розвитку персоналу.* Одночасний облік та відображення у бухгалтерських документах показників затрат та ефекту дасть можливість прослідкувати як саме впливають на кінцеві результати діяльності компанії реалізовані заходи з розвитку персоналу.

Прогнозована оцінка результатів реалізації інвестиційних проектів з розвитку персоналу є надзвичайно складною і неточною. Це пов'язано з тим, що усі результати навчання здійснюють комплексний вплив на показники діяльності підприємства і тому не завжди відомо, як саме впливає кожен з них зокрема. Тому, оцінюючи ефект від навчальних та розвиваючих заходів за окремими показниками, слід дотримуватися поширеного в економічних дослідженнях принципу „за інших рівних умов”. Так, аналізуючи ефективність навчання робітників та службовців необхідно виключити із зони уваги показник прибутковості, адже прибуток – функція роботи керівників. Прямими результатами роботи рядових співробітників буде продуктивність праці, скорочення часу проходження трудових процесів, зростання міри задоволення клієнтів, зростання обсягу продажів та ін.

Адекватна оцінка ефекту від інвестицій у заходи з розвитку персоналу може бути здійснена лише тоді, коли на підприємстві будуть впроваджені певні форми його обліку, представлені набором конкретних кількісних та якісних показників. Окрім того, кількісні показники варто обчислювати як в абсолютному так у відносному виразах. (Так, зменшення кількості помилок є абсолютним показником реалізованого заходу з розвитку персоналу, а зменшення кількості помилок у розрахунку на одного штатного працівника або ж одного навченого працівника – відносним). Таким чином, лише чіткий аналіз витратних та результативних показників у їх поєднанні та динаміці дасть змогу побачити реальний ефект від заходів з розвитку персоналу підприємства і як наслідок – вірно обчислити ефективність інвестицій у такі заходи. У таблиці 3.3 нами пропонується система показників, що дасть можливість кількісно відобразити та проаналізувати ефективність інвестицій

у розвиток персоналу підприємства (розрахунки здійснено на прикладі ЗАТ «Козловський спиртзавод»).

Таблиця 3.3

Система показників розвитку персоналу підприємства

(розраховано для ЗАТ «Козлівський спиртзавод» за 2007 рік)

Показник	Розмір витрат та ефекту
1	2
Затратні показники	
Сукупні витрати на заходи з розвитку персоналу, грн., з них:	10300
• вартість заходів з розвитку персоналу	10300
• втрачені доходи підприємства, обумовлені тим, що працівник не виконує свою повсякденну роботу, а навчається	–
• заробітна плата (стипендія) працівника у період навчання	–
• приріст заробітної плати працівника після проходження ним навчання	–
Постійні витрати, грн. (у розрізі конкретних статей)	–
Змінні витрати, грн. (у розрізі конкретних статей)	–
Середні витрати, грн. (на одного слухача або на одну навчальну годину)	468,2
Граничні витрати, грн. (додаткові витрати на одного додаткового слухача або на додаткову годину навчання)	0,8
Частка витрат на розвиток персоналу у загальних витратах на робочу силу підприємства, %	1,9
Результативні показники	
Якісні	
Підвищення рівня трудової мотивації персоналу (у балах)	–
Зростання міри задоволення клієнтів (у балах)	–
Зростання іміджу фірми (у балах)	–
Підвищення якості роботи персоналу (у балах)	–
Покращення психологічного клімату в колективі (у балах)	–
Кількісні показники	
Скорочення часу проходження бізнес-процедур та технологічних процесів, год.	–
Зменшення плинності кадрів, %	1,1
Приріст продуктивності праці працівників (%)	39,8
Збільшення обсягів виробництва, грн.	–
Абсолютний приріст валового доходу підприємства, грн.	763100
Ефективність інвестицій у заходи з розвитку персоналу (значення показника чистої приведеної вартості, грн.).	131700

Примітка. В таблиці 3.3. кількісно відображені лише ті показники, які ми мали можливість обчислити, виходячи з даних бухгалтерської звітності підприємства.

2) *Взаємозв'язок усіх показників, що характеризують персонал підприємства.* Оскільки управління ефективністю інвестицій у розвиток

персоналу підприємства є складовою менеджменту персоналу, процеси розвитку працівників не можна розглядати відособлено від усіх інших видів діяльності по управлінню людськими ресурсами підприємства. Тому, розробляючи збалансовану систему показників, необхідно врахувати величини, що характеризують не лише розвиток персоналу, а й його залучення, утримання та збереження. Так, збільшення витрат на навчання обумовлює зростання витрат на утримання та збереження персоналу за рахунок необхідності застосування економічних та неекономічних мотивів до використання працівниками набутих знань, вмінь і навичок та з метою уникнення їх звільнення. Нами пропонується узагальнена система показників, що дозволить відслідковувати вплив зміни одного параметра даної системи на всі інші (див. табл. 3.4.).

3) Забезпечення достовірності та несуперечливості інформації. З метою забезпечення точності та достовірності інформації, що характеризує процеси розвитку персоналу підприємства необхідно розробити набір стандартизованих показників, які будуть послідовно використовуватися протягом тривалого періоду часу. Це забезпечить їх точність та несуперечливість, а також дасть можливість здійснювати аналіз певних змін у часі.

4) Формування такої системи збору та аналізу інформації, яка дала б можливість аналізувати та передбачати перспективні процеси (побудова перспективної моделі розвитку персоналу). В умовах високого динамізму ринку процеси розвитку персоналу повинні бути тісно переплетені із загальною стратегією підприємства – відображати його основні завдання, прагнення та мету. Для цього необхідно не просто налагодити систему безперервного навчання працівників, а розробити загальну стратегію розвитку персоналу спрямовану на перспективу. При побудові перспективної стратегії розвитку персоналу необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища, а саме:

- демографічні тенденції, що дають уявлення про кількість населення, рівень освіти, трудовий потенціал тощо;
- швидкість та напрямки науково-технічного прогресу;
- тенденції розвитку економіки;
- політичну ситуацію та напрямки законодавчих змін.

Таблиця 3.4

Узагальнена система показників людських ресурсів підприємства

	Залучення	Утримання	Розвиток	Збереження
Вартісні показники (абсолютні, відносні)	Витрати, пов'язані з пошуком кваліфікованої робочої сили; витрати на найм одного працівника; втрати доходу через незайняті вакансії та ін.	Сукупні витрати підприємства на утримання робочої сили; витрати на робочу силу у розрахунку на одного працівника; структура витрат на утримання робочої сили та ін.	Сукупні витрати підприємства на розвиток персоналу, частка витрат на розвиток персоналу у витратах на робочу силу та ін.	Витрати, пов'язані із заміною робочої сили; витрати на управління конфліктами (стресами) та створення сприятливого психологічного мікроклімату та ін.
Кількісні показники (абсолютні, відносні)	Кількість незаповнених вакансій; кількість працівників, прийнятих на роботу; затрати часу на пошук необхідної робочої сили; час заповнення вакансій та ін.	Кількість штатних працівників підприємства; склад та структура персоналу за різними ознаками (професійно-кваліфікаційною, статевою, віковою); кількість працівників, що перейшли на вищу посаду та ін.	Кількість працівників, що брали участь у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації (за звітний період), затрати часу на підготовку одного працівника та ін.	Кількість звільнень за звітний період, індекс плинності кадрів (відношення кількості звільнених працівників до початкової їх кількості) та ін.
Якісні показники	Індекс якості професійного відбору кадрів; коефіцієнт відповідності залучених працівників займаному робочому місцю та ін.	Структура персоналу за якісними характеристиками, коефіцієнт якості внутрішньоорганізаційних ротацій та ін.	Рівень кваліфікації навчених працівників, рівень задоволення працівників від навчання та ін.	Рівень задоволення персоналу роботою; рівень задоволення персоналу керівництвом; рівень трудової дисципліни в організації та ін.

З метою уникнення втрат, необхідно розробити хоча б три варіанти стратегії із врахування дії вказаних чинників: перший з них буде відображати можливі варіанти розвитку підприємства за найсприятливіших умов

зовнішнього середовища; другий – за найбільш несприятливої ситуації; третій – найбільш ймовірний варіант, що буде відображати перспективні напрямки розвитку персоналу, виходячи із загальної стратегії розвитку підприємства, з врахування самих очевидних очікуваних змін зовнішнього середовища.

Побудова та використання узагальненої системи показників людського капіталу підприємства дозволить скласти достовірну та цілісну картину вартості і ефективності запланованих та уже реалізованих заходів з розвитку персоналу. Проте, не завжди навіть найкращим чином організовані процеси навчання забезпечують підвищення продуктивності персоналу. На нашу думку, це відбувається тоді, коли:

- навчений працівник не знає, яким чином застосовувати набуті знання та вміння у своїй повсякденній роботі;
- робоче середовище ворожо налаштоване до впровадження будь-яких інновацій (у т. ч. нових способів виконання роботи);
- у працівників відсутнє бажання застосовувати на практиці здобуті знання.

Відсутність тих чи інших поведінкових навичок часто плутають з відсутністю відповідних знань і, як наслідок, з необхідністю навчання. Досить часто певні вміння та навички, що має працівник, ніяк не проявляються у практичній діяльності. Це може свідчити про небажання чи невміння персоналу використовувати свій прихований потенціал. У таких працівників існує потреба не у навчанні, а у отриманні можливостей чи підвищенні стимулів для використання уже існуючих знань.

Отже, однією з основних причин неефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу є небажання працівників використовувати набуті знання та вміння. Внаслідок цього не відбувається підвищення їх продуктивності і, як наслідок, зростання кінцевих фінансових результатів підприємства. Інколи навчені працівники взагалі звільняються з роботи, що призводить до повної втрати інвестованих у них коштів. Причиною вищевикладеного, на нашу

думку, є недосконалою мотивація праці на таких підприємствах, що демонструє відсутність зв'язку між ключовими показниками діяльності персоналу та окремими елементами оплати праці. З метою уникнення виявлених проблем вітчизняним підприємствам необхідно правильно обрати відповідну модель оплати праці як економічну складову мотивації персоналу. При цьому, варто пам'ятати, що для працівника заробітна плата є доходом на його інвестиції, вкладені у освіту, набуття певного рівня кваліфікації та компенсація за витрачені час і зусилля спрямовані на якісне виконання покладених на нього завдань. Заробітна плата працівників повинна розглядатися не як затрати, які необхідно мінімізувати будь-якими шляхами, а як інструмент стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, участі у навчальних заходах, використання набутих знань та умінь тощо. Ефективна система оплати праці здатна забезпечити майбутню прибутковість підприємства шляхом формування лояльної, мотивованої та висококваліфікованої робочої сили.

Недостатній рівень мотивації працівників щодо участі у заходах з розвитку персоналу та подальшого використання набутих знань і вмінь перш за все є наслідком обмежень та недоліків існуючої на вітчизняних підприємствах системи оплати праці. З метою подолання даного недоліку, на підприємствах необхідно розробити таку систему заробітної плати, яка б дала можливість збалансувати інтереси усіх зацікавлених сторін та забезпечила ефективну їх взаємодію в питаннях оплати праці на партнерських засадах.

Ефективна система оплати праці повинна:

- по-перше, визначити таку модель поведінки працівників, яка б сприяла досягненню стратегічної мети підприємства;
- по-друге, забезпечити такий взаємозв'язок між результатами діяльності персоналу та розміром виплат, який би спрямував персонал до окресленої моделі поведінки.

Проте виникає питання, що саме слід розуміти під результатами діяльності працівників та підприємства загалом та як їх оцінити. З

проведеного на підприємствах дослідження стає зрозуміло, що не завжди перевищення фактичних показників над плановими свідчить про успішність даного суб'єкта господарювання на ринку. Досягнуті персоналом результати повинні оцінюватися по відношенню до ідентичних показників зовнішнього середовища (результатів конкурентів, середньо галузевих показників і т. ін.).

Без врахування і оцінки деяких зовнішніх параметрів підприємство ризикує виплачувати високу заробітну плату за посередні, з точки зору ринку, результати, або навпаки, буде недостатньо винагороджувати насправді блискучі досягнення. Адекватна оцінка особистого трудового внеску працівника залишається провідною умовою ефективності „оплати за результатами”. Згідно даної системи оплати праці на початку року (чи іншого звітного періоду) компанія встановлює планові завдання за економічними показниками, що забезпечать реалізацію її стратегічних цілей. В кінці звітного періоду порівнюються фактичні та планові показники діяльності, в результаті чого працівник отримує винагороду за свою працю у вигляді премій, пільг, додаткових можливостей кар'єрного просування і т. ін. В якості критерію оцінки трудового внеску значна увага повинна приділятися і неекономічним показникам.

Зазвичай, будь-яке підприємство користується певним індивідуальним набором показників оцінки продуктивності своєї діяльності. Однак можна виділити декілька груп показників, що є типовими для більшості підприємств та галузей і складають підґрунтя для побудови та реалізації ефективної системи оплати праці.

Перша група показників характеризує обсяги використовуваної робочої сили та рівень зайнятості персоналу на підприємстві. Серед них найважливішими є ті, що відображають структуру витрат підприємства на робочу силу, а саме: співвідношення постійної та змінної частин фонду оплати праці; частка витрат на забезпечення соціальних пільг; частка витрат на розвиток персоналу; частка витрат на премії та нерегулярні виплати тощо.

Друга група показників дасть можливість з'ясувати силу взаємозв'язку між витратами на робочу силу підприємства та вартістю виготовлених благ та послуг. До таких показників перш за все належить відношення фонду заробітної плати до собівартості виготовленої продукції. Для правильного трактування цього показника варто звернути увагу на галузеву приналежність підприємства. За нашим дослідженням, для підприємств обробної промисловості його значення повинне знаходитися у межах 15-20%.

Також до цієї групи відноситься показник продуктивності праці, що показує обсяг валового продукту, який припадає на одного штатного працівника. У процесі побудови та реалізації ефективної системи оплати праці важливо відслідковувати співвідношення між темпами росту продуктивності праці працівників та темпами росту фонду оплати праці. Загальноприйнятою нормою вважається тенденція, коли темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту витрат на оплату праці, а останні є результатом ряду системних компенсаційних виплат.

Третя група показників пов'язана з оцінкою стабільності зайнятості персоналу та якості внутрішніх ротацій. Серед них варто виділити показник плінності кадрів, позаяк саме він є одним із інтегральних індикаторів, що відображають стан усіх процесів управління персоналом. Разом з тим, детальний аналіз причин звільнення дозволить виявити ті з них, які пов'язані з проблемами оплати праці. Також значимою інформацією є з'ясування подальших дій звільнених працівників на ринку праці, а саме: в які компанії вони влаштовуються та які компенсаційні стратегії застосовують конкуренти, що залучають цей персонал.

Інформацію про якість та спрямованість внутрішніх ротацій може забезпечити аналіз наступних показників: коефіцієнту заповнення вакансій «внутрішніми» кандидатами; індексу адаптації працівників на нових посадах та ін.

З метою організації ефективної системи оплати праці «за результатами» на аналізованих підприємствах важливо відслідкувати

динаміку усіх вищеперелічених показників за певний період часу (3-5 років) у кореляції із стратегічними завданнями підприємства. Також важливо детально проаналізувати існуючу на підприємстві систему оплати, виявити її недоліки та окреслити напрямки оновлення.

Нами пропонується загальна модель побудови ефективної стратегії мотивації персоналу, яка передбачає наступні етапи:

1. *Аналіз макроекономічного середовища підприємства.* На даному етапі здійснюється ідентифікація основних зовнішніх факторів (економічних, географічних, нормативно-законодавчих, політичних, трудових, господарських), що впливають на людський капітал підприємства та прийняття, пов'язаних з ними, управлінських рішень.

2. *Оцінка моделі бізнесу підприємства* передбачає визначення корпоративної мети, конкурентного середовища та внутрішніх ключових факторів діяльності господарюючого суб'єкта.

3. *Дослідження чинників впливу на персонал.* Відбувається з'ясування впливу оплати праці, організації процесу управління, комунікацій (і т ін.) на модель поведінки персоналу та корпоративну стратегію фірми.

4. *Кількісна та якісна оцінка людського капіталу* забезпечує визначення напрямків стимулювання працівників, а також – впливу ринкового середовища на ефективність управління персоналом підприємства.

5. *Визначення пріоритетів, переваг та недоліків управління людськими ресурсами.* П'ятий етап дозволяє зробити комплексний погляд на персонал підприємства з метою розробки оптимальної стратегії мотивації, розвитку та стимулювання персоналу залежно від стратегічної мети підприємства.

6. *Розробка плану заходів.* Мета етапу – оцінка динаміки доходності інвестицій у мотивацію персоналу, можливостей здійснення та ризиків реформування оплати праці. Здійснюється формування стійкої та послідовної стратегії мотивації, що повинна здійснити позитивний вплив на поточні фінансові показники та, одночасно, забезпечити конкурентні позиції підприємства в майбутньому.

7. *Реалізація заходів та моніторинг результатів.* Завершальний етап розробки системи мотивації персоналу передбачає розповсюдження інформації про конкретні заходи, управління їх реалізацією та інші міри забезпечення стратегічної спрямованості процесу.

Реалізуючи вищеперелічені етапи, підприємство може створити оптимальну систему оплати праці, що дозволить стимулювати персонал до максимального застосування усіх вмінь та знань, набутих у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації і, як наслідок, забезпечить високу ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

Також, важливим напрямком підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу на вітчизняних підприємствах є створення відділів людських ресурсів, що будуть реалізувати функції по управлінню персоналом, які сьогодні розсосереджені за економічними, виробничо-технічними та іншими підрозділами.

Сьогодні центрами управління людським капіталом на більшості вітчизняних підприємств залишаються відділи кадрів. Як показало дослідження на підприємствах, відділи кадрів не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами роботи з працівниками. Вони структурно роз'єднані із відділами організації праці й заробітної плати, відділами охорони праці та техніки безпеки, юридичними відділами, іншими підрозділами, які виконують функції управління персоналом. Окрім того, в процесі опитування було з'ясовано, що основні зусилля кадрових підрозділів досліджуваних підприємств (за витраченим часом) спрямовані на облікову функцію.

Разом з тим, ми не маємо на увазі, що усі функції по управлінню персоналом підприємства мають бути централізовані та закріпленні лише за відділами людських ресурсів – надмірна централізація повноважень у даній сфері може негативно вплинути на кінцевий результат діяльності підприємства. Ефективне управління навчанням та розвитком персоналу

потребує чіткого розподілу обов'язків між менеджерами вищої та середньої ланок, відділами людських ресурсів та працівниками підприємства (див. табл. 3.5).

Поєднання усіх запропонованих заходів, а саме: оптимізації витрат на розвиток персоналу, використання збалансованої системи показників людського капіталу, розробки та впровадження ефективної мотиваційної системи та системи оплати праці «за результатами», створення відділів людських ресурсів на досліджуваних підприємствах дозволить налагодити безперервний розвиток працівників та забезпечити його високу ефективність.

Таблиця 3.5

Розподіл обов'язків між учасниками управління процесами розвитку персоналу

<i>Учасники управління процесами розвитку персоналу</i>	<i>Повноваження учасників</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Менеджери вищої ланки	Розробка загальної стратегії розвитку персоналу, взаємопов'язаної із з поточними та перспективними організаційними потребами підприємства
Спеціалісти з питань розвитку та навчання (відділи людських ресурсів)	Спільна робота із менеджерами вищої ланки стосовно формування загальної стратегії розвитку персоналу; організація заходів з розвитку персоналу із врахуванням організаційних цілей підприємства
Менеджери середньої та нижчої ланок	Забезпечення врахування поточних потреб підприємства у формуванні стратегії розвитку персоналу; активна підтримка навчання працівників та використання ними набутих знань і вмінь у практичній діяльності
Працівники підприємства	Прагнення до постійного розвитку; підтримка зусиль керівництва, спрямованих на забезпечення зв'язку заходів з розвитку персоналу із підвищенням ефективності діяльності підприємства

Використовуючи вищевикладені пропозиції з підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу, вітчизняні промислові підприємства зможуть забезпечити зростання результативності своєї діяльності та досягти стійкого рівня конкурентоспроможності на національному та світовому ринках.

3.3. Використання засобів соціального партнерства для підвищення ефективності інвестування розвитку персоналу

Головним детермінантом конкурентоспроможності та успішності господарюючих суб'єктів, сьогодні виступає науково-технічний прогрес, який супроводжується підвищенням вимог до якості персоналу та відповідним зростанням інвестицій у його розвиток. Активізація персоналу, як пріоритет економічної стратегії вітчизняних підприємств, зацікавленість працівників у постійній перепідготовці та самонавчанні відкриває небачені раніше соціально-економічні перспективи. Зважаючи на це, інвестування у розвиток персоналу стає для підприємств основним засобом досягнення довгострокової ефективності та процвітання на ринку.

В умовах глибокої соціально-економічної кризи 90-х рр. в Україні, заходи зі скорочення урядових витрат та незадовільне фінансово-економічне становище підприємств перешкоджали достатнім інвестиціям у підготовку персоналу як на макро-, так і на мікрорівнях. Зниження якості робочої сили внаслідок руйнації систем професійної підготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах зменшило їх конкурентоспроможність та можливості техніко-технологічного оновлення. В свою чергу, незадовільний стан підприємств став основною перепорою на шляху до економічного зростання та соціального розвитку держави в цілому.

Отже, колективний інтерес держави, підприємств та найманих працівників полягає у забезпеченні високої якості робочої сили перш за все, за рахунок відродження ефективної системи підготовки, перепідготовки та

підвищення кваліфікації працівників на підприємствах. Разом з тим, обмеженість ресурсів кожної із сторін стримує їх від суттєвих інвестицій у цю сферу. У цих умовах ми бачимо значні невикористані резерви з розвитку соціального партнерства в питаннях підготовки та навчання персоналу. Управління системою розвитку персоналу в умовах динамічних науково-технічних змін в усіх сферах виробництва вимагає від соціальних партнерів нових обов'язків надавати професійні знання всьому економічно активному населенню протягом усього трудового життя. Неспроможність державних систем професійної підготовки забезпечити бажані результати у сфері розвитку персоналу потребують розробки нової політики в галузі підготовки кадрів, пошуку ефективніших форм її організації та структур управління нею.

Держава, підприємства та наймані працівники – як соціальні партнери, повинні поділити між собою відповідальність за активізацію процесів інвестування у розвиток персоналу підприємств.

До сфери інтересів соціальних партнерів щодо розвитку персоналу підприємств слід віднести:

- визначення змісту та форм розвитку, удосконалення навчальних планів, формування єдиного національного простору для професійного навчання, входження до єдиного Європейського простору з цих питань;
- тривалість обов'язкового навчання;
- планування навчальних заходів у відповідності до прогнозів попиту на робочу силу;
- організацію та здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- розробку та впровадження стандартів професійної кваліфікації, процедур та документів її визначення;
- підготовку та підтримку кваліфікації викладацького складу;
- забезпечення законодавчого закріплення всіх перелічених питань.

Соціальне партнерство між державою, підприємствами та найманими працівниками щодо вище окреслених питань може здійснюватися у наступних формах:

- мобілізації фінансових ресурсів для здійснення заходів з розвитку персоналу підприємств, управління ними та контроль за їх використанням;
- укладання колективних угод, що містять положення про безперервну освіту, навчання персоналу на виробництві та т. ін.;
- лобіювання спільних інтересів в органах законодавчої та виконавчої влади;
- розробки навчальних планів і програм, а також взаємоприйнятних та взаємовигідних стандартів у сфері розвитку персоналу;
- формування пропозиції освітніх послуг (для прикладу, через створення незалежних навчальних центрів, закладів безперервного навчання тощо).

Роль держави як учасника соціального партнерства стосовно питань розвитку персоналу підприємств зводиться до формування довгострокової політики, яка б створювала сприятливе середовище для суттєвих інвестицій у професійну підготовку з боку роботодавців і працівників та сприяла б її забезпеченню на засадах ефективності і соціальної справедливості. Змінюючи свої функції, держава має концентрувати увагу на створенні загальних умов для працевлаштування незайнятого населення за рахунок стимулювання створення нових робочих місць висококваліфікованої праці, а також ефективної системи гарантованої загальної освіти та базової професійної підготовки. Держава несе відповідальність за забезпечення всім громадянам однакової доступності до системи освіти та професійної підготовки, що задекларовано статтею 43 Конституції України. Крім того, держава повинна брати на себе принаймні частину витрат, пов'язаних з підготовкою кадрів, оскільки не лише конкретні працівники і роботодавці, а й суспільство в цілому отримують безумовні зиски від її належного забезпечення.

В процесі побудови та реалізації довгострокової державної політики в галузі розвитку персоналу можна використати передовий зарубіжний досвід. Аналізуючи системи розвитку персоналу різних країн можна виявити суттєву різницю, обумовлену як соціально-економічними, так і релігійними та культурними відмінностями. Характеристики ринку праці відрізняються в окремих країнах, регіонах та культурах, демонструючи відмінності в методах забезпечення зв'язку між системою освіти та економічними потребами. На стратегічне значення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників в умовах сучасного глобального бізнес-середовища досить сильно впливають рівень державного регулювання ринку праці, політичні фактори, а також наявні в країні системи початкової та середньої освіти.

Досвід управління розвитком персоналу, накопичений в західних та деяких східних країнах, дає нам можливість вибору з кількох альтернативних підходів. Проте, в міру своїх особливостей Україна не може скористатися досвідом тієї чи іншої країни – існує можливість запозичення найкращих та найпрогресивніших ідей в кожній з них, адекватних вітчизняному соціальному та економічному середовищу.

Проведене дослідження дозволяє окреслити ряд функцій, що покладаються на загальнодержавні органи виконавчої та законодавчої влади, реалізація яких забезпечить активізацію процесів розвитку персоналу на підприємствах України.

1. На загальнодержавному рівні необхідно створити національну стратегію розвитку трудового потенціалу, яка була б спрямована на стимулювання та фінансування ініціатив у даній сфері. Дана стратегія може бути побудована на основі двох напрямків: добровільності чи обов'язковості професійного розвитку персоналу на підприємствах. Перший – означає надання підприємствам прав самостійно вирішувати питання стосовно необхідності навчання працівників, його форм та стимулів. Другий напрямок даної стратегії передбачає розробку обов'язкових схем професійного

навчання персоналу на державному рівні. Однак варто пам'ятати, що будь-які ідеї найкращим чином реалізуються за умов їх застосування на добровільних засадах. Тому оптимальним варіантом державної стратегії розвитку персоналу було б запровадження обов'язковості професійного навчання „для всіх”, в той же час залишаючи максимум свободи підприємствам відносно форм та методів його здійснення.

2. Потрібно розробити відповідну нормативно-правову базу, яка б ефективно регулювала стосунки сторін у сфері управління розвитком персоналу. Поки що в Україні не існує спеціального закону у сфері розвитку персоналу. Стимулювання професійної підготовки працівників підприємств та організацій передусім регулюється Законом України „Про оподаткування прибутку підприємств”. Згідно даного закону, витрати платника податку, пов'язані з професійною підготовкою або перепідготовкою за профілем такого платника податку, в українських закладах освіти, за винятком фізичних осіб, пов'язаних з таким платником податку, належать до валових витрат виробництва і обігу [62]. Кабінет Міністрів України постановою „Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку” визначив розмір витрат на такі цілі. Цією постановою передбачено, що платник податку на прибуток підприємств може включати до валових витрат виробництва та обігу звітного періоду витрати на професійну підготовку або перепідготовку за профілем такого платника фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з ним, в українських закладах освіти, за винятком фізичних осіб, пов'язаних з таким платником податку, в розмірі до 2 відсотків фонду оплати праці звітного періоду [138]. Як свідчить практика, цього недостатньо для того, щоб створити ефективний механізм стимулювання роботодавців щодо інвестування заходів з розвитку персоналу і на цій основі утвердження інноваційної моделі економічного розвитку. Тому необхідно прийняти Закон України „Про професійний розвиток персоналу”, який створить правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного

розвитку персоналу, визначить мету та принципи цього розвитку, а також – основні напрями державної політики України у цій сфері. Даний Закон повинен забезпечити для роботодавців, що фінансують заходи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, різного роду пільги та право на зменшення податку на прибуток. Закон має поєднати інтереси держави, роботодавців і найманих працівників у реалізації стратегії розвитку персоналу на українських підприємствах.

3. З метою заохочення та стимулювання інвестування підприємствами заходів з розвитку персоналу на державному рівні було б доцільно створити національний стандарт якості, що буде відображати приклади прогресивної практики підвищення ефективності діяльності компаній за рахунок навчання та розвитку їх співробітників. Підприємствам, що будуть відповідати усім критеріям даного стандарту, необхідно передбачити спеціальні винагороди, для прикладу, у формі державних субсидій та дотацій на подальше здійснення розвитку персоналу. Також варто розробити та запровадити раціональні стандарти кваліфікації для працівників різних професій, а також шкалу відповідності цим стандартам. Оцінювання працівників повинне проводитися не лише на основі базової освіти, а й з врахуванням накопичених знань, вмінь та досвіду на протязі усього трудового життя.

4. Важливу роль у стимулюванні роботодавців щодо розвитку персоналу має відігравати державна служба зайнятості. Для цього слід підвищити ефективність взаємодії підприємств та організацій різних форм власності з центрами зайнятості, щодо стимулювання розвитку працівників, які підлягають вивільненню з підприємства, навчання прийнятих на роботу осіб, вивільнених з інших підприємств тощо.

5. Важливо налагодити систему державного кредитування роботодавців, для організації та здійснення ними заходів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою подолання нестачі висококваліфікованої робочої сили та розвитку високотехнологічного виробництва.

6. З метою залучення роботодавців до участі у фінансуванні заходів з розвитку персоналу держава повинна ініціювати створення фондів фінансових ресурсів, куди роботодавці будуть перераховувати визначену частку від фонду заробітної плати для відшкодування витрат на професійне навчання (в такий спосіб відбувається перерозподіл коштів на користь підприємств, які активно проводять навчання);

У міру зменшення ролі центральних державних органів, відповідальних за підготовку кадрів, зростаючу роль у цій справі відіграють регіональні і галузеві структури. Так, в Україні необхідно створити незалежні галузеві та регіональні організації з питань розвитку персоналу, які будуть представляти інтереси та координувати роботу усіх соціальних партнерів (держави, підприємств та найманих працівників). Юридично вони можуть функціонувати як фонди або асоціації, виконуючи за дорученням державних органів завдання, визначені Законом „Про професійний розвиток персоналу”. Разом із вирішенням державних завдань ці структури можуть також здійснювати комерційну діяльність (наприклад, навчання працівників на замовлення підприємств або служб зайнятості) і мати право розробляти та реалізовувати навчально-методичні матеріали, займатися видавничою діяльністю тощо. Галузеві та регіональні організації можуть виконуватися наступні функції:

- визначати потреби підприємств щодо обсягів здійснення та структури заходів з розвитку персоналу;
- розробляти та постійно оновлювати кваліфікаційні вимоги та, на їх основі, формувати зміст навчальних програм, здійснювати організацію виробничого навчання, а також забезпечувати контроль його якості;
- надавати консультації представникам підприємств з питань професійного навчання та інформувати їх про доступні освітні програми і організації, що їх реалізують;
- організовувати курси для інструкторів виробничого навчання;

- розробляти та надавати підприємствам навчально-методичні матеріали;
- здійснювати моніторинг соціальних і технологічних змін на ринку праці за різними його секторами, в результаті чого виявляти суттєві зміни і вносити відповідні корективи в зміст навчання або запроваджувати нові курси чи вимоги до кінцевих результатів навчання.

Регіональним та галузевим структурам доцільно об'єднатися в Українську асоціацію з питань професійної освіти, повноваження якої полягатимуть у контролі за дотриманням законодавства в усіх питаннях розвитку персоналу; у сприянні підвищенню ефективності державної політики зайнятості; у веденні переговорів з урядовими структурами від імені членів асоціації; у розробці законопроектів; у лобіюванні соціальних і фінансових інтересів членів асоціації; у подачі заявок на участь у міжнародних проектах; у взаємовизнанні кваліфікації на міжнародному рівні тощо.

Разом з тим, слід відзначити, що державні органи не можуть швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури і тому не здатні забезпечити ринок праці усім спектром необхідних професій, спеціальностей та спеціалізацій належної якості. Це завдання під силу лише *підприємствам*, які здійснюють свою діяльність, орієнтуючись на швидкозмінні потреби ринку. Оскільки саме вони здатні надавати потрібні на ринку праці практичні навички особлива роль у активізації процесів розвитку персоналу належить саме підприємствам. З одного боку, професійна підготовка на підприємствах, як правило, відповідає їхнім вимогам та відзначається конкретною професійною спрямованістю, тому є цілком ефективною. З іншого боку, реалізуючи заходи з розвитку персоналу, підприємства нерідко керуються короткостроковими цілями (підвищення продуктивності праці, приріст прибутку тощо), тому не враховують тих завдань, які мають довгострокове стратегічне значення для економіки в цілому.

Також, важливим завданням підприємства, як одного із соціальних партнерів, є налагодження ефективного управління заходами з розвитку персоналу. Підприємства повинні організовувати процеси навчання таким чином, щоб отримати від них максимально можливу віддачу. З цією метою, будь-який навчальний захід, що здійснюється на підприємстві, необхідно ідентифікувати як процес управління набуттям знань. Таке визначення підкреслює значення управління проектами з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників і передбачає, що досягнення запланованих результатів є функцією якості менеджменту. Недостатня увага до управління навчанням персоналу на підприємстві навряд чи дозволить досягти запланованих результатів, і навпаки, якщо освітні процеси реалізуються в умовах професійного менеджменту та відповідають його найбільш прогресивним взірцям, то існує значна ймовірність набуття адекватних знань та вмінь. Спрямованість менеджменту у сфері навчання працівників перш за все залежить від масштабів та характеру діяльності компанії, її статусу, історії, рівня сприйняття зовнішніх та внутрішніх стимулів, а також від готовності до використання усіх доступних ресурсів.

Ефективне управління процесами розвитку персоналу підприємства потребує розуміння навчальних процесів та теорій, потреб індивідів у навчанні, знань та досвіду застосування різноманітних підходів і видів навчання, а також можливостей аналізу та розвитку індивідуальної продуктивності праці.

Процес навчання є циклічним, а отже повинен відбуватися через проходження ряду окремих етапів. Зважаючи на це, будь-який захід із навчання та розвитку персоналу на підприємстві необхідно ідентифікувати як окремий інвестиційний проект, тобто вид діяльності, що характеризується наступними ознаками:

- спрямованість на досягнення конкретної мети;
- координоване виконання різноманітних, взаємопов'язаних дій;
- вкладання визначеної кількості ресурсів;

- обмежена тривалість у часі, з визначеним початком та кінцем.

Управління проектами базується на раціональному впровадженні лінійної моделі вирішення поставлених завдань і тому вимагає у керівників та виконавців проекту наявності навичок планування та контролю з метою забезпечення відповідності отриманих результатів плановим показникам.

Щоб бути ефективним, навчання персоналу підприємства не повинне відбуватися хаотично – воно має свої завдання, етапи здійснення та результати. З метою досягнення максимальної ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу на підприємствах, нами запропоновано модель організації навчальних процесів, що характеризується безперервністю та чіткою структурованістю і включає ряд послідовних етапів (див. рис. 3.1).

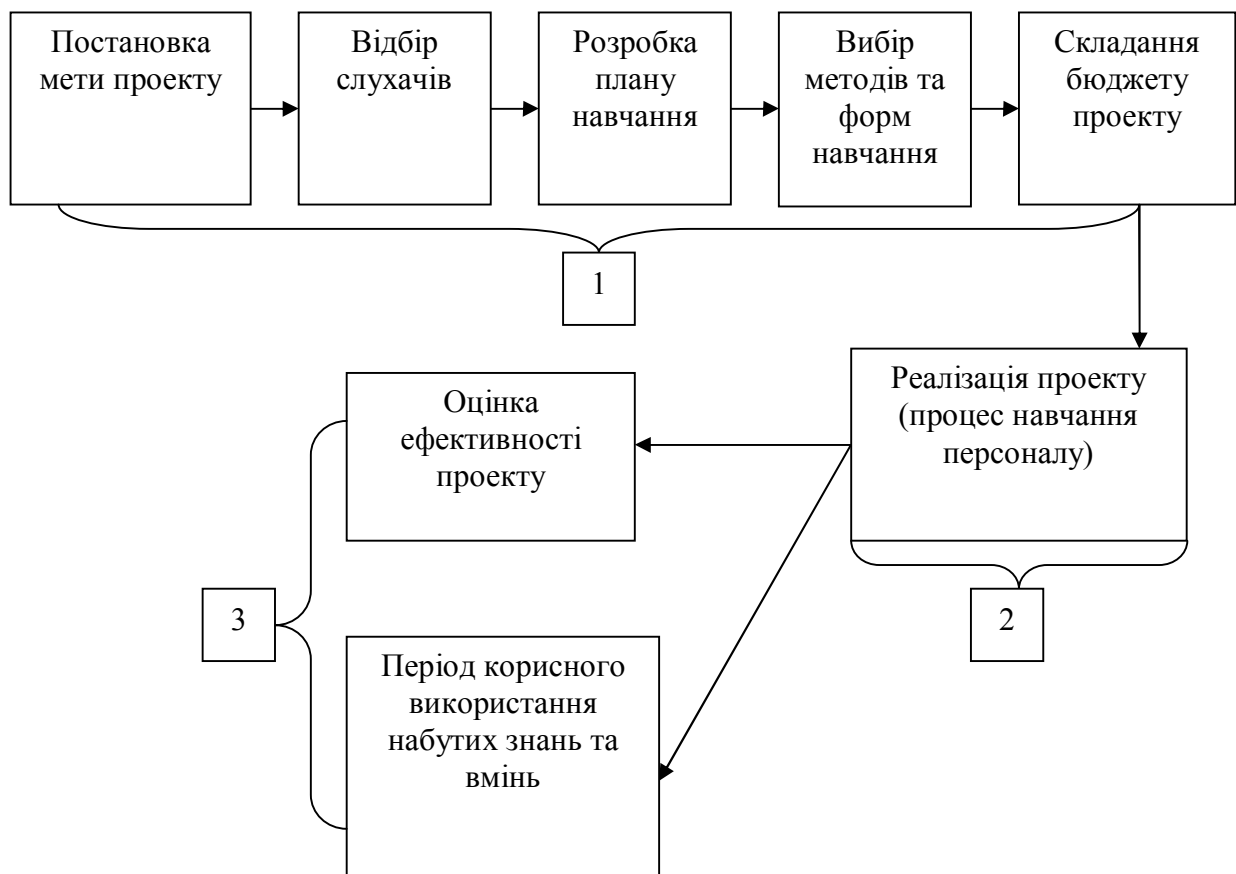


Рис. 3.1. Етапи здійснення проекту навчання персоналу підприємства:

1 – період планування проекту;

2 – реалізація проекту;

3 – період корисної дії (результати здійснення проекту).

Перший етап розробки проекту навчання персоналу полягає у визначенні його предмету та мети. Навчання працівників повинне бути органічно пов'язане із організаційними цілями компанії та відповідати її інтересам, тобто тісно інтегруватися із очікуваними бізнес-результатами.

Між процесами розвитку людських ресурсів та стратегією компанії повинен існувати тісний зв'язок. Узгодженість цих двох компонентів дозволить чітко визначити пріоритети у сфері навчання, що у свою чергу сприятиме досягненню мети компанії. З іншого боку, у результаті застосування такого підходу досить часто нехтують потенційно корисними проте безпосередньо не пов'язаними із діловою стратегією видами навчання.

Взагалі, стосовно даного питання, в управлінні розвитком персоналу можна виділити два основних підходи:

- процеси навчання та розвитку повністю залежать від стратегії компанії;
- розвиток персоналу є визначальним чинником у побудові загальної стратегії підприємства.

Застосування одного з варіантів сьогодні є менш продуктивним, аніж спроба об'єднання цих підходів. Існує думка, що підприємства та організації, які прагнуть до їх поєднання, демонструють більш зрілий варіант стратегії розвитку людських ресурсів, ніж усі інші.

Без чіткого визначення мети, навчання втрачає свою спрямованість та осмисленість. Під метою навчальних заходів часто розуміють набуття знань чи навиків у певній галузі. Проте у такому визначенні акцент зміщений у бік результатів навчання, залишаючи без уваги сам процес. Педагогам та спеціалістам у сфері розвитку персоналу було б важко виконувати свої функції, без чіткого уявлення про те, що таке навчання, і чого вони намагаються досягти. З метою успішного виконання своїх функцій їм необхідно постійно поглиблювати знання про основні поняття та процеси. Глибоке знання предмету навчання забезпечує успішність та ефективність проектів розвитку персоналу.

Цілі навчання з часом можуть суттєво змінюватися залежно від потреб організації, її фінансового стану, змісту професійної діяльності слухачів, а також зміни ринкової ситуації та стратегії компанії.

На другому етапі відбувається відбір слухачів навчальної програми із врахуванням означених цілей, тобто тих категорій персоналу, які потребують навчання.

Потреба в навчанні різних категорій персоналу організації чи підприємства визначається як вимогами до виконуваної роботи так і індивідуальними характеристиками працівників, такими як вік, стать, досвід роботи, рівень здібностей, особливості трудової мотивації, зацікавленість та відповідальність. Така потреба обумовлена актуальними проблемами сьогодення, або ж може бути пов'язана з планами компанії на майбутнє.

Навчання персоналу варто починати з менеджерів усіх ланок, оскільки вони, як носії стандартів та корпоративної культури компанії, зможуть побудувати відповідну структуру компетенцій підлеглих. Крім підготовленості у професійній сфері, керівники повинні володіти технологіями наставництва та знаннями психології. Мало ймовірно, що недостатньо освічені менеджери можуть послідовно провадити політику, спрямовану на навчання та розвиток своїх підлеглих.

Можна виділити наступні методи визначення потреби персоналу компанії у навчанні:

- оцінка інформації про працівників (стаж роботи, досвід роботи, освіта, участь у програмах навчання та ін.);
- щорічна атестація результатів роботи працівників;
- опитування працівників;
- аналіз довгострокових та короткострокових планів організації;
- збір та аналіз заявок на навчання від керівників підрозділів та індивідуальних заявок працівників;
- організація роботи з кадровим резервом;
- діяльність пов'язана з плануванням кар'єри;

- зміни в роботі компанії, що спричиняють вищі вимоги до кваліфікації персоналу;
- вивчення досвіду інших організацій та підприємств;
- експертні оцінки.

На третьому етапі компанія повинна скласти перелік навичок, які мають опанувати співробітники та розробити план навчання. Складність даного процесу полягає в тому, що потреби окремих працівників у навчанні не завжди співпадають з потребами компанії в цілому. Тому, для успішної реалізації проекту необхідно погодити уявлення працівників та менеджерів щодо потреб у конкретних знаннях та вміннях. На даному етапі слід чітко усвідомити, які саме проблеми можна вирішити за допомогою навчального заходу, а які ні.

Наступним (*четвертим*) кроком у реалізації проекту з розвитку персоналу підприємства є вибір ефективних і сучасних методів та форм навчання.

Процес розвитку персоналу не можна досягнути фізично, тобто побачити чи виміряти, тому не можливо пов'язати окреме набуте знання чи вміння із конкретною формою навчання. Вклад того чи іншого методу навчання у той чи інший стиль поведінки працівників виділити також неможливо. Отже, можна зробити висновок, що набуття знань та вмінь, пов'язаних з професійною діяльністю передбачає використання кількох різноманітних методів у їх поєднанні або ж у визначеній послідовності, забезпечуючи взаємодоповнюючий та сукупний ефект.

На вибір методів та форм навчання впливають наступні фактори:

- досвід та навички спеціаліста у сфері розвитку персоналу (тренера, викладача, наставника чи інструктора);
- доступне обладнання та ресурси;
- характер навчального матеріалу: його простота чи складність; абстрактність чи конкретність і т. ін.

- типи та преференції працівників, що беруть участь у процесі навчання¹;

Обираючи методи та форми реалізації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників перш за все, необхідно визначити, де саме буде проходити навчання: в межах компанії чи поза нею. Вибір між власними навчальними програмами, розробленими та підготовленими в самій організації, та зовнішніми програмами зазвичай є дуже складним, адже кожна з цих форм навчання має свої переваги. Для того, щоб тісно пов'язати процес і результати навчання з інтересами організації та її стратегією, доречно використовувати власні програми. В разі необхідності їх можна легко корегувати, контролювати формат та зміст. Щоб встановити тісні контакти з представниками споріднених організацій та обмінюватися досвідом з колегами, раціональніше скористатися навчанням поза межами компанії.

Різноманітні методи навчання мають різні характеристики чи обмеження, а також своїх критиків чи прихильників, тому, приймаючи рішення про використання тих чи інших методів розвитку персоналу варто враховувати, що жоден з них не є найкращим в абсолютному розумінні, проте деякі з них є більш доречними та прийнятними в тій чи іншій конкретній ситуації.

П'ятий етап полягає у складанні бюджету проекту. Вирішальну роль відіграє тут співвідношення „ціна – якість”. Якщо в компанії недостатньо коштів на реалізацію програми навчання, слід задуматися, чи варто проводити її взагалі, оскільки послуги компетентних спеціалістів, консультантів та тренерів коштують дорого.

Примітка. Типи працівників [34, с.161]:

- активісти – активно навчаються, беруть участь у командній роботі та виконанні різноманітних завдань, вправ, моделюванні ділових ситуацій;
- „відтворювачі” – навчаються шляхом аналізу того, що відбувається навколо них; приділяють особливу увагу слуханню та спостереженню;
- теоретики – навчаються шляхом осмислення понять та теорій;
- прагматики – навчаються шляхом поєднання нової інформації із реальною дійсністю.

Коли бюджет проекту складено можна переходити до пошуку провайдерів освітніх послуг, підготовки цільової групи та безпосередньо самого процесу навчання.

Найважливішим етапом реалізації даного інвестиційного проекту є необхідність об'єктивної оцінки ефективності складових процесу розвитку персоналу. В компаніях, де навчанню приділяється необхідна увага, віддача від нього постійно збільшується.

Реалізація підприємствами вищеперелічених етапів інвестиційного проекту дасть можливість грамотно організувати процес навчання та максимізувати ефективність інвестицій у заходи з розвитку персоналу.

Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства значною мірою залежить і від ролі найманих працівників як суб'єктів соціального партнерства. У більшій частині працюючих нинішні глобалізаційні процеси викликають невпевненість у збереженні робочого місця і відповідно – вимагають безперервного навчання. Цього потребує і новий виробничий уклад, що ґрунтується на процесах автоматизації і вимагає підвищення якості робочої сили. В сучасних умовах виробництва потрібні не просто висококваліфіковані працівники, а працівники інтелектуальної праці, тому виробнича мобільність трудящих потребує постійного оновлення. Тільки це може забезпечити їм високий рівень конкурентоспроможності в умовах сучасного мінливого виробництва. Тому, наймані працівники повинні здійснювати частину витрат на професійну підготовку. Сам факт того, що частину інвестицій у власний розвиток несуть працівники, є могутнім стимулом його реалізації підприємствами, що, у свою чергу, може сприяти суттєвому розширенню й підвищенню рівня додаткової підготовки кадрів. Усвідомлення необхідності безперервного навчання та свідоме використання набутих знань, вмінь та навичок перетворює найманих працівників із простих виконавців, об'єктів соціально-трудова відносин у активних творчих суб'єктів розвитку виробництва. Наймані працівники, за умови достатнього стимулювання та вмотивованості стають дедалі більше

зацікавленими у підвищенні економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Які дієві особи соціального партнерства, працівники при укладанні колективних договорів з роботодавцями повинні відстоювати необхідність довгострокових інвестицій у професійне навчання. Вони повинні домагатися, щоб інвестиції у розвиток персоналу складали не менше 2% від фонду заробітної плати підприємства.

Для досягнення своїх інтересів наймані працівники повинні об'єднуватися та формувати сильні і дієві профспілки, які б відстоювали та захищали їх права та вимоги. Організації та спілки найманих працівників здатні багато зробити для забезпечення доступу своїх членів до постійної широкомасштабної професійної підготовки, яка дозволяє підтримувати належну якість робочої сили і підвищує конкурентоспроможність підприємств. Професійні спілки зобов'язані також звернути увагу у своїй діяльності на розуміння значення та виховання позитивного ставлення до професійного розвитку персоналу як серед найманих працівників, так і серед роботодавців, на підвищення загальної культури навчання.

Реалізація вищеперелічених заходів дасть можливість підвищити ефективність інвестицій в розвиток персоналу підприємства, створити якісну та кваліфіковану робочу силу, що, в свою чергу, забезпечить конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Висновки до розділу 3

1. У даному розділі роботи ми виявили та ідентифікували основні напрямки підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу вітчизняних підприємств.

2. Доведено, що в новій економіці, орієнтованій на постіндустріальний розвиток, визначальною стає здатність до ефективних якісних та структурних зрушень, яка може досягатися лише через постійний і безперервний розвиток та вдосконалення людського капіталу суб'єктів

господарювання. У зв'язку з цим виникає необхідність цілеспрямованої державної підтримки процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу на вітчизняних підприємствах, а також координації державної політики у сфері зайнятості з освітньою політикою.

2.1. В роботі проаналізовано основні напрями підтримки процесів розвитку людських ресурсів з боку держави у розвинутих країнах світу з метою підвищення їх ефективності та забезпечення гармонійного розвитку освіти та економіки. Виділено чинники, що мали найбільший вплив на підвищення якості людського капіталу у країнах із розвинутою ринковою економікою. Аргументовано, що для України у сфері державної підтримки конкурентоспроможності національної робочої сили значне теоретичне та практичне значення мають методичні надбання інших країн. Заслужують на увагу перевірені на практиці ефективні заходи соціальної політики та механізми їх реалізації.

2.2. Найбільш суттєвою, на наш погляд, причиною неефективності сучасного механізму впливу держави на формування робочої сили високої кваліфікації була і залишається відсутність чітко окреслених пріоритетів розвитку вітчизняної економіки. Зважаючи на це, нами окреслено основні позиції, які повинна включати державна політика щодо підтримки розвитку людських ресурсів на вітчизняних підприємствах, а саме: заохочення створення нових робочих місць висококваліфікованої праці; реформування політики оплати праці; заохочення підприємств до застосування нових технологій; заохочення активності підприємств у питаннях розвитку персоналу через відповідно орієнтовану податкову політику тощо.

3. Нами з'ясовано, що на ефективність будь-яких вкладень впливають два основних чинники – величина затрат на реалізацію певного проекту та результатів від його здійснення. Тому, з метою підвищення ефективності інвестицій у людський капітал підприємства необхідно намагатися оптимізувати затрати на заходи з розвитку персоналу та максимізувати кількісні і якісні показники їх ефекту.

4. З нашої точки зору, процес оптимізації витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників передбачає їх доцільну зміну, що містить одночасно їх скорочення, збільшення та перерозподіл. Для практичного відображення процесу оптимізації витрат на розвиток персоналу, нами побудовано оптимізаційну модель перерозподілу витрат на навчання працівників для ЗАТ «Козлівський спиртзавод».

5. З метою підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства, нами запропоновано систему показників розвитку персоналу на мікроекономічному рівні, яка включає абсолютні та відносні затратні показники, а також якісні та кількісні результативні показники. Також, запропоновано збалансовану систему показників людських ресурсів підприємства, що містить параметри, які характеризують не лише розвиток персоналу, а й його залучення, утримання та збереження.

6. Важливим чинником забезпечення ефективності інвестицій у людський капітал підприємства також є розмір ефекту чи результату від здійснення заходів з розвитку персоналу.

6.1. Дослідження показало, що результат таких заходів в найбільшій мірі залежить від рівня мотивації працівників, які залучені до навчання. Недостатня вмотивованість працівників до використання здобутих вмінь, знань та навичок є наслідком відсутності зв'язку між ключовими показниками діяльності персоналу та окремими елементами оплати праці.

6.2. З метою підвищення рівня зацікавленості працівників необхідно обрати відповідну модель оплати праці як економічну складову мотивації персоналу. Тобто, програми оплати та стимулювання праці повинні розглядатися як інвестиції у подальший розвиток компанії.

6.3. Нами представлено план розробки ефективної стратегії мотивації персоналу, що включає наступні сім етапів: 1) аналіз ділового середовища; 2) оцінку моделі бізнесу компанії; 3) дослідження чинників впливу на персонал; 4) кількісну та якісну оцінку людського капіталу; 5) визначення пріоритетів,

переваг та недоліків управління людським капіталом; б) розробку плану заходів; 7) реалізацію заходів та моніторинг результатів.

7. У зв'язку з необхідністю оптимізації витрат на заходи з розвитку персоналу та підвищення результатів від їх здійснення виникають нові вимоги до відділів людських ресурсів підприємств. Їх функції стають набагато ширшими з точки зору можливого вкладу у розвиток бізнесу. Саме ефективна діяльність відділів людських ресурсів є основою забезпечення конкурентоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

8. З'ясовано, що дієвим важелем активізації інвестування розвитку персоналу підприємств є соціальне партнерство, що передбачає поєднання зусиль держави, підприємств та найманих працівників.

8.1. Роль держави, як соціального партнера зводиться до формування довгострокової політики, яка б створювала сприятливе середовище для суттєвих інвестицій у професійну підготовку з боку роботодавців і працівників та сприяла їй забезпеченню на засадах ефективності та соціальної справедливості.

8.2. Роль підприємств як активних учасників соціального партнерства полягає, перш за все, у ефективному управлінні проектами з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Правильна організація програм навчання повинна базуватися на чіткій структурованості даного процесу. Зважаючи на це, нами запропоновано ефективну модель здійснення проекту з розвитку персоналу підприємства, яка містить три періоди, поділені на окремі етапи, а саме: період планування проекту (постановка мети проекту, відбір слухачів, розробка плану навчання, вибір методів та форм навчання, складання бюджету проекту); реалізації проекту навчання персоналу (здійснення навчальних заходів); період корисної дії (оцінка ефективності проекту, період ефективного використання набутих знань та умінь). Такий підхід до процесів розвитку персоналу дозволяє чітко

налагодити навчальні процеси, збільшити їх результативність та максимізувати віддачу від інвестованих у них коштів.

8.3. Наймані працівники, як соціальні партнери, зобов'язані здійснювати частину витрат на власний розвиток та ефективно використовувати його результати. Організації та спілки найманих працівників у свою чергу повинні забезпечувати доступ своїх членів до постійної широкомасштабної професійної підготовки, яка дозволяє підтримувати належну якість робочої сили і підвищує конкурентоспроможність підприємств.

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нові підходи до розв'язання актуального науково-практичного завдання розробки теоретичних засад та методичного забезпечення оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Одержані результати дозволили сформулювати пропозиції щодо вдосконалення інвестування розвитку людських ресурсів у контексті підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах. Конструктивні аспекти дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. За сучасних умов відбуваються фундаментальні зміни характеру праці шляхом її ускладнення та інтелектуалізації, що обумовлює перетворення людського фактору виробництва на вирішальний базис усіх характеристик діяльності підприємства. Провідна роль високоякісної робочої сили у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних підприємств обумовлює об'єктивну необхідність постійного зростання кваліфікаційного рівня персоналу, що відбувається шляхом безперервного розвитку працівників.

2. Тракткування розвитку персоналу, що існують в сучасній науці, потребують уточнення, позаяк переважно ґрунтуються на організаційному аспекті даного процесу та не повною мірою передають його сутність як складного системного об'єкту соціально-економічного дослідження. На основі синтезу та доповнення існуючих підходів у роботі запропоновано авторське визначення поняття «розвиток персоналу» як цілісного активного процесу удосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів, які передбачають навчання персоналу, його адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри.

3. З метою раціональної організації розвитку персоналу підприємства та підвищення його результативності систематизовано форми професійного

навчання працівників за такими основними групами: змістом навчання; місцем проведення навчальних заходів; тривалістю навчального періоду; часом здійснення; характером отримуваних знань та навичок; суб'єктами навчання.

4. Обґрунтовано необхідність та з'ясовано економічну сутність інвестування в розвиток персоналу як важливої передумови формування та нарощення людського капіталу підприємства з метою отримання значного за обсягом і тривалого за часом економічного і соціального ефектів. Здійснено класифікацію інвестицій у розвиток персоналу підприємства за наступними ознаками: соціально-економічною сутністю (витрати на навчання, охорону здоров'я, виробничу адаптацію та атестацію працівників, на професійно-кваліфікаційне просування, посилення мотивації до праці); джерелами фінансування (власні та залучені); терміном інвестування (короткострокові та довгострокові).

5. З метою дослідження ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства узагальнено та адаптовано до особливостей навчальних заходів основні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів, а саме: метод чистої приведеної (теперішньої) вартості; метод внутрішньої норми доходності; метод індексів прибутковості; метод точок Фішера. Труднощі застосування цих методів при оцінці ефективності інвестування у розвиток персоналу підприємства полягають в тому, що вони базуються виключно на фінансових аспектах інвестування та не враховують фактору невизначеності індивідуальної поведінки працівника. Для подолання зазначених труднощів запропонована інтегральна методика, що доповнює фінансові методи оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу показниками, які враховують людський фактор та дозволяють оцінити досягнутий рівень розвитку працівників.

6. Результати аналізу процесів інвестування у розвиток персоналу на промислових підприємствах України свідчать про те, що вітчизняні підприємства недооцінюють значення інвестицій у розвиток працівників як

передумови формування високоякісної та конкурентоспроможної робочої сили. З огляду на це особливої ваги набуває доведення роботодавцям необхідності переорієнтації з матеріально-речового на людський чинник виробництва, реалізації підходу до працівника як до капіталу – об'єкту інвестицій з високою нормою віддачі.

7. Здійснено розрахунок показників ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу на десяти підприємствах обробної промисловості, результати якого підтвердили доцільність здійснення таких вкладень. З'ясовано, що найбільш прибутковими та успішними на ринку є саме ті суб'єкти господарювання, які активно інвестують кошти у навчання своїх працівників. Такий висновок підтверджений на основі економіко-математичного обґрунтування, що описує залежність впливу частки навченого персоналу у загальній кількості штатних працівників на обсяг валового прибутку підприємства у розрахунку на одного працівника.

8. На вітчизняних підприємствах поки що не створено єдиної системи показників, які описують та прогнозують динаміку витрат на персонал та продуктивності використання людських ресурсів, що значно утруднює результативне управління процесами розвитку персоналу. Зважаючи на це, розроблено систему показників розвитку персоналу на мікроекономічному рівні. Також запропоновано узагальнену систему показників людських ресурсів підприємства, яка враховує характеристики не лише розвитку персоналу, але й його залучення, утримання та збереження, а також дозволяє відслідковувати вплив зміни одного параметра даної системи на усі інші. Акцентовано увагу на вартісних, кількісних та якісних показниках з їх диференціацією за абсолютними та відносними величинами.

9. Суттєвим важелем активізації інвестиційних процесів та підвищення ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах є використання засобів соціального партнерства, що передбачає поєднання зусиль держави, підприємств та найманих працівників. Обґрунтовано головні напрямки діяльності соціальних партнерів, зокрема:

формування державної стратегії розвитку персоналу; створення регіональних та галузевих структур з питань професійної підготовки; мобілізація фінансових ресурсів для здійснення заходів з розвитку персоналу; укладання колективних угод, які містять положення про безперервну освіту працівників; створення національного стандарту якості, що буде відображати прогресивну практику підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок розвитку їх співробітників.

10. З'ясовано, що ефективність інвестицій у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємства значною мірою залежить від ефективності організації навчальних процесів, що досягається на проектній основі. Розроблено модель проекту розвитку персоналу, що характеризується чіткою структурованістю та містить послідовні етапи: період планування проекту, реалізації проекту та період корисної дії. Організація розвитку персоналу на засадах проектного підходу дозволяє чітко налагодити навчальні процеси, збільшити їх результативність та максимізувати віддачу від інвестованих у них коштів.

Застосування розроблених у дисертаційній роботі пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестицій у розвиток людських ресурсів стане підґрунтям формування висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити зростання конкурентоспроможності та прибутковості вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипов В. Современные теории мотивации / В. Антипов, Д. Серебрякова // Маркетинг (Спецвыпуск). – 2006. – № 1. – С. 30-37.
2. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 42-49.
3. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Беккер Г. С.; [пер. с англ.]; сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников; предисл. М. И. Левин. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
4. Бекетова В. Затраты на персонал – не расходы, а инвестиции / В. Бекетова // Кадровый менеджмент. – 2003. – № 6 (10). – С. 13-18.
5. Белова М. Как сделать бизнес тренинг максимально эффективным / М. Белова, М. Мартынова // Управление персоналом. – 2007. – № 8 (162). – С. 68-69.
6. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; [пер. с англ.] – 4-е изд. – М. : «Дело Лтд», 1994. – 720 с.
7. Богиня Д. П. Ринкові аспекти удосконалення підготовки управлінських кадрів в умовах інтеграції вищої освіти України до ЄС / Д. П. Богиня // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ. – 2005. – № 12(94). – С. 18-23.
8. Бурдейна Т. Б. Оцінка ефективності навчання персоналу / Т. Б. Бурдейна // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2007. – Т.1. Ч.1. – С. 103-109.
9. Варданян И. Новые тенденции в мотивации персонала / И. Варданян // Управление персоналом. – 2005. – № 9-10. – С. 93-95.
10. Васечко О. О. Застосування техніки вибірових досліджень для оцінки обсягів виробництва та обсягів реалізації малих підприємств / О. О. Васечко,

- О. І. Черняк, Є. М. Жуйкова, В. О. Небукін // Статистика України. – 2003. – № 3. – С. 4-9.
11. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998.
12. Выготский Л. С. Психология развития человека / Л. С. Выготский. – М. : Смысл, 2005. – 1135 с.
13. Гайдук В. А. Сучасні проблеми гармонійної взаємодії держави та роботодавців у забезпеченні професійними кадрами промислового сектору економіки України / В. А. Гайдук // Проблеми ефективного використання та професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України: доповіді міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 28-29 листоп. 2007 р. : у 2-х т. – К. : РВПС України НАН України, 2008. – Т. 1. – С. 107-116.
14. Гонголевская О. Мотивация на творчество / О. Гонголевская // Новый персонал. – 2006. – № 2. – С. 20-22.
15. Гончаренко О. О. Развитие трудового потенциала в контексте непрерывной освіти / О. О. Гончаренко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. 1.– С. 137-141.
16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. – №436-4 // Кодекси України. – К. : НВП „Форум”, 2003. – № 6.
17. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Грейсон Дж. К., К. О’Делл; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 320 с.
18. Грішнова О. А. Безперервна освіта в контексті завдань людського розвитку та економічного відродження України / О. А. Грішнова // Ринок праці та освіта: пошук взаємодії : зб. наук. ст. – К. : Таксон, 2007. – С. 69-78.
19. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / О. А. Грішнова. – 3-тє видання. – К. : Знання, 2007.– 559 с. – (Вища освіта XXI століття).
20. Грішнова О. А. Інвестиції в людський капітал як чинник економічного і соціального прогресу / О. А. Грішнова // Зб. наук. пр. Черкаського

- інженерно-технологічного ін-ту. Сер. : Економ. науки. – Черкаси : ЧІТІ. – 2000. – С. 15-20.
21. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
22. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О. А. Грішнова – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
23. Грішнова О. Методологічні проблеми оцінки людського капіталу / О. Грішнова // Формування ринкової економіки в Україні : наук. зб. – Львів : Інтереко, 2001. – Вип. 8. – С. 81-90.
24. Грішнова О. А. Розвиток персоналу на підприємствах: вітчизняні проблеми та шляхи їх розв’язання / О. А. Грішнова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер.: Економіка. – 2002. – Вип. 58. – С. 30-38.
25. Грішнова О. А. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудова відносин / О. А. Грішнова, А. В. Василик // Вісник Технологічного університету Поділля (Хмельницький національний університет). – 2004. – № 3, т.1. – С. 45-53.
26. Грішнова О. А. Форми і методи управління персоналом в умовах євроінтеграції України / О. А. Грішнова, О. Л. Мельник // Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах: зб. мат-лів II Міжнар. наук. конф., 28-30 вересня 2005 р. –Черкаси : вид. ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2005. – С. 224-229.
27. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15-19.
28. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив’яна // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37- 41.

29. Грішнова О. Економічна природа і значення категорії людський капітал / О. Грішнова, Л. Тертична // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 7. – С. 33-37.
30. Гудзенко Д. Оценка эффективности обучения персонала в области информационных технологий / Д. Гудзенко // Управление персоналом. – 2007. – № 11 (165). – С. 72-75.
31. Давиденко Д. Соціальне партнерство – як фактор соціально-економічної стабільності в умовах ринкових реформ: регіональний аспект / Д. Давиденко // Соціальний захист. – 2004. – № 2. – С. 31-33.
32. Декарт Р. Міркування про метод / Р. Декарт ; [пер. з фр.]. — К. : Тандем, 2001.
33. Денисова А. В. Применение модели «Таксономия Блюма» в оценке эффективности обучения / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2005. – № 6. – С. 28-30.
34. Денисова А. В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2007. – № 2 (156). – С. 60-65.
35. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; [пер. с англ.]. — М. : Эксмо, 2006. — 432 с. : ил. — (Профессиональные издания для бизнеса). – 429 с.
36. Дирда Н. В. Розширення функцій персоналу у реалізації конкурентних стратегій підприємства / Н. В. Дирда // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць / за заг. ред. проф. Єханурова Ю. І., Шегди А. В. – К. : Видавничо-поліграфічний центр „Київський університет”, 2007. – Випуск 14. – С. 226-231.
37. Длугопольський О. Розвиток людського капіталу як невід’ємний атрибут функціонування економіки в ХХІ столітті / О. Длугопольський // Світ фінансів. – 2007. – № 1(10). – С. 168-175.
38. Дмитриев Г. В. Инструменты оценки качества знаний / Г. В. Дмитриев // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 81-85.

39. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К., 2002. – 248 с.
40. Добрынин А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике : формирование, оценка, эффективность использования / Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. – С-Пб.: Наука, 1999. – 309 с.
41. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала : учеб. пособие / С. А. Дятлов. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1999.
42. Егоришин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / Егоришин А. П. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
43. Економіка підприємства: навч. посіб. / [А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін. ; за ред. А. В. Шегди]. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2002. – 335 с.
44. Економічна теорія: Політекономія : підручник / [за ред. В. Д. Базилевича]. – 2-ге вид., випр. – К. : Знання-Прес, 2003. – 581 с.
45. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: Підручник / В. А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
46. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
47. Єлісеєва О. К. Методи та моделі в управлінні персоналом : монографія / О. К. Єлісеєва, О. О. Третьяк, В. В. Ізнов ; під ред. д. е. н., проф. В. В. Ізунова, к. т. н. О. К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2006. – 188 с.
48. Жуковский И. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы / И. Жуковский // Управление персоналом. – 2005. – №13. – С. 55-56.
49. Журавльова І. В. Комплексна оцінка якості системи управління інтелектуальним капіталом підприємства / І. В. Журавльова // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ, 2005. – № 12. – С. 53-57.

50. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства: наукове видання / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с.
51. Заклекта О. Вдосконалення сучасних методів мотивації персоналу в системі управління фірмою / О. Заклекта // Матеріали другої міжнародної наукової конференції „Розвиток підприємницької діяльності в Україні: історія та сьогодення”. – Тернопіль, 2004. – С. 118-119.
52. Заклекта О. Методи оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства / О. Заклекта // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: сб. науч. тр.: в 3 т. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти ; редкол. : Амоша А. И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2006. – Т. 3. – С. 234-240.
53. Заклекта О. Професійне навчання як умова підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / О. Заклекта // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції / [за ред. д. е. н., проф. Литвина Б. М.] – Тернопіль : Принтер-інформ, 2005. – С. 236-239.
54. Заклекта О. Суть та класифікація інвестицій у розвиток персоналу підприємства / О. Заклекта // Теоретичні та практичні питання економіки : зб. наук. праць ; (за заг. ред. проф. Єханурова Ю. І., Шегди А. В.) – К. : Видавничо-поліграфічний центр „Київський університет”, 2007. – Вип. 14. – С. 232-237.
55. Заклекта О. Сучасний стан інвестування заходів з розвитку персоналу на українських підприємствах / О. Заклекта // Світ фінансів. – 2007. – Вип. 1(10). – С. 176-185.
56. Заклекта О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / О. Заклекта // Наука молода зб. наук. праць ; (за заг. ред. к. е. н., доц. Адамика Б. П.). – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – Вип. 7. – С. 137-140.

57. Заклекта О. С. Управління проектами навчання персоналу підприємства / О. С. Заклекта // Теоретичні та практичні питання економіки : зб. наук. праць ; (за заг. ред. проф. Єханурова Ю. І., Шегди А. В.) – К. : Видавничо-поліграфічний центр „Київський університет”, 2005. – Вип. 7. – С. 272-277.
58. Заклекта О. С. Чинники та показники ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу підприємств / О. С. Заклекта // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. 1. – С. 280-286.
59. Заклекта О. Удосконалення методів мотивації персоналу в трансформаційній економіці України / О. Заклекта, О. Грیشнова // Галицький економічний вісник. – 2005. – № 2(6). – С. 21-26.
60. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України та Закону України «Про оплату праці» від 10.07.2003 №1086-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
61. Закон України «Про інвестиційну діяльність» // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1991. – № 47. – С. 646.
62. Закон України „Про оподаткування прибутку підприємств”// Все про бухгалтерський облік. – 2001. – № 52.
63. Закон України «Про організації роботодавців» від 24.05.2001 № 2436-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
64. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 №1045-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
65. Згуровський М. Путь к обществу, основанном на знаниях / М. Згуровський // Зеркало недели. – 2006. – № 2(581). – С. 14.
66. Іващук О. Т. Методи економетричного аналізу даних у системі STADIA: навч. посіб. / О. Т. Іващук, О. П. Кулаїчев. – Тернопіль: ТАНГ, 2001.
67. Ільч Л. М. Модель формування державного замовлення на підготовку кадрів як передумова забезпечення потреб економіки / Л. М. Ільч //

- Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т.1, ч.1. – С. 326-334.
68. Інвестиційний менеджмент та оцінка проектів. Матеріали навчальних семінарів вихідного дня SEUME для українських викладачів економіки та бізнесу / [укладачі Сулеєвіч О., Ковалевський М., Колісник М.]. – К., 2000.
69. Иванов Н. Внутрифирменная подготовка кадров в экономически развитых странах / Н. Иванов // Управление персоналом : тематический сборник статей. – М. : Главная редакция международного журнала “Проблемы теории и практики управления”, 1999. – Выпуск 9. – С. 77-85.
70. Игнацкая М. А. Новая экономика: опыт структурно-функционального анализа / М. А. Игнацкая. – Изд. 2-е, стер. – М. : КомКнига, 2006. – 304 с.
71. Иноземцев В. Л. Сегодня и завтра экономики, основанной на знаниях. Рецензия на книгу: Thurow L. Creating Wealth. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-Based Economy. – L., 1999 / В. Л. Иноземцев // Вестник Российской академии наук. – 2000. – Т. 70, № 1. – С. 73–78.
72. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. ; пер. с англ. . – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
73. Карцева Н. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственных предприятий / Н. Карцева // Управление персоналом. – 2007. – № 8 (162). – С. 70-71.
74. Кейнс Д. М. Общая теория занятости, процента и денег. [Электронная библиотека]. – Режим доступа : // <http://www.nglib.ru>.
75. Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. – 2007. – № 7 (161) – С. 56-58.
76. Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование / Дж. Кендрик. – М., 1978. – 275 с.

77. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія / О. В. Кендюхов / НАН України Інститут економіки промисловості ; ДонУЕП. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 307 с.
78. Коваль В. Внедрение гибких инновационных технологий профессионального обучения / В. Коваль // Справочник кадровика. – 2004. – № 7. – С. 68-73.
79. Коваль В. Новые формы организации производства через новые технологии подготовки кадров / В. Коваль // Справочник кадровика. – 2004. – № 10 (28). – С. 71-74.
80. Ковальчук В. Інвестиції в людський капітал у контексті міжнародної економічної інтеграції / В. Ковальчук // Матеріали четвертої міжнародної наукової конференції „Проблеми економічної інтеграції України в ЄС: інвестиційні аспекти”. – Ялта-Форос, 1999. – С. 199-202.
81. Колесник В. В. Деякі аспекти підготовки кваліфікованої робочої сили в контексті економічної теорії А. Маршалла / В. В. Колесник // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. 1. – С. 386-391.
82. Колот А. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу / А. Колот, С. Григорович // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 8. – С. 19-27.
83. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4-9.
84. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособ. [для студентов вузов] / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 712 с.
85. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С. 141.

86. Кордашенко С. Реформа системы профессионального образования / С. Кордашенко // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 4. – С. 4-7.
87. Коровський А. В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування : монографія / А. В. Коровський. – К. : КНЕУ, 2004. – 184 с.
88. Короташ В. М. Інвестування в людський ресурс як фактор підвищення економічної безпеки підприємств / В. М. Короташ // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. 1. – С. 392-397.
89. Костицын Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – № 3. – С. 13-17.
90. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 122-139.
91. Кохановский В. П. Философия и методология науки / В. П. Кохановский. – М., 1999.
92. Кравченко І. Інвестиції в людський капітал та їх вплив на інтеграційні процеси / І. Кравченко // Матеріали четвертої міжнародної наукової конференції „Проблеми економічної інтеграції України в ЄС: інвестиційні аспекти”. – Ялта-Форос, 1999. – С. 202-204.
93. Крысенко Т. Выплаты, включаемые в понятие «заработная плата» / Т. Крысенко // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 4 – С. 50-53.
94. Критский М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский. — Л. : Изд-во ЛГУ, 1991. – 120 с.
95. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М. І. Крупка. – Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. – 608 с.
96. Лабунский Л. В. О развитии персонала / Л. В. Лабунский // Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. 43-45.
97. Ленд Л. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Л. Ленд ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 712 с.

98. Лобанова Т. Оценка инвестиций в персонал – за и против / Т. Лобанова // Отдел кадров. – 2004. – № 1-2 (112-113) – С. 33-35.
99. Лозовский Л. Ш. Универсальный бизнес-словарь. / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 640 с.
100. Лушникова М. Право на профессиональное образование и обучение: проблемы реализации в современных условиях / М. Лушникова, А. Лушников // Управление персоналом. – 2007. – № 7 (161). – С. 49-54.
101. Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій : [колективна науково-аналітична монографія] / за ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2006. – 356 с.
102. Лютий І. О. Сучасний стан та перспективи розвитку інвестиційного ринку / І. О. Лютий // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка. – 2002. – № 60-61. – С. 85-87.
103. Мазур И. И. Управление проектами: справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. / [под ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро]. – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.
104. Мазурок П. П. Роль теорії постіндустріального суспільства у формуванні сучасного типу працівника / П. П. Мазурок // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3(33). – С. 187-195.
105. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : Республика, 1992. – Т. 2. – 400 с.
106. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3 т. / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 3.
107. Малік І. Підходи до оцінювання ефективності моделі корпоративного управління акціонерними товариствами / І. Малік // Економіст. – 2005. – № 12. – С. 55–59.
108. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М., 1998. – 218 с.

109. Мельников О. Н. Методологические подходы к управлению интеллектуально-креативным потенциалом личности как основным экономическим активом организации [Электронный ресурс] / О. Н. Мельников // Креативная экономика. – 2007. – № 6. – С. 20-29. – Режим доступа к журналу : <http://creativeconomy.ru/library/prd994.php>.
110. Мельничук Д. П. Оцінка персоналу в системі управління внутрішнім ринком праці / Д. П. Мельничук // Вісник Львівської комерційної академії. Економічні науки. – Львів : ЛКА, 2006. – Вип. 20. – С. 312-317.
111. Мельничук Д. П. Служба управління персоналом як осередок сучасної парадигми менеджменту / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2006. – № 1 (35). – С. 162-167.
112. Мельничук Д. П. Управління людськими ресурсами промислового підприємства: прогресивні підходи та історична ретроспектива / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2005. – №4 (34). – С. 284-291.
113. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] / Д. П. Мельничук. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 308 с.
114. Менеджмент персоналу / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
115. Милль Д. С. Основы политической экономии : соч. в 3-х томах / Д. С. Милль. – М. : Прогресс, 1980. – 496 с.
116. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
117. Мурашов М. Проблема оценки обучения персонала / М. Мурашов // Кадровик. – 2004. – № 8. – С. 92-94.
118. Назарова Г. В. Клієнтський капітал як складова інтелектуального капіталу організації / Г. В. Назарова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3, т. 1. – С. 115-119.

119. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств: наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
120. Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – № 2(27). – С. 150-154.
121. Назарова Г. В. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві / Г. В. Назарова, М. А. Мащенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 237; т 1. – С. 72-80.
122. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2006. – 363 с.
123. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстат-информ, 1997. – 878 с.
124. Одегов Ю. Г. Экономика труда : учебник : в 2 т. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынина. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – Т. 1. – 760 с.
125. Оценка эффективности инвестиционных проектов : учеб.-практ. пособ. [серия «Оценочная деятельность»] / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, Е. Р. Орлова, С. А. Смоляк. – М. : Дело, 1998. – 248 с.
126. Панков В. А. Стимулирование профессионализма персонала – фактор роста интеллектуального потенциала / В. А. Панков, И. Я. Тупик, А. Л. Еськов // Вісник Донецького державного університету управління. – 2005. – № 2. – С. 147-153.
127. Папернюк А. Модель оплати труда: от компенсационной стратегии к практике партнерства / А. Папернюк // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 4. – С. 28-37.
128. Патрик Форссиф. Развитие и обучение персонала / Форссиф Патрик. – С-Пб: Нева, 2003. – 182 с.

129. Пахомкина М. Р. Инвестиции в будущее / М. Р. Пахомкина // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 14-21.
130. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии / [под. ред. С.А. Смирнова]. – М. : Академия, 1999.
131. Перун Ю. Система управления персоналом ОАО «Запорожтрансформатор» / Ю. Перун // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 4. – С. 14-23.
132. Петрыкина Н. Профессиональная подготовка и переподготовка персонала / Н. Петрыкина // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 46-48.
133. Петрова І. Л. Мотиваційна система: сучасність та еволюція / І. Л. Петрова // Вісник Технічного ун-ту Поділля. – Хмельницький, 2003. – № 4, ч. 1, т. 2. – С. 21-24.
134. Петрова І.Л. Реформування підрозділів управління людськими ресурсами на українських підприємствах / І.Л.Петрова //Управління проектами та розвиток виробництва. – 2004. – №1. – С. 132-141.
135. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2 : управління персоналом в організаціях. – С. 214-223.
136. Петрова І. Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, Ч. 2. – С. 646-655.
137. Поляков В. Обучение и профессиональное развитие сотрудников / В. Поляков // Кадровик. – 2004. – № 7. – С. 79-84.
138. Постанова Кабінету Міністрів України „Про розмір витрат платника податку на професійну підготовку або перепідготовку” від 24 грудня 1997 р. №1461 // Праця і зарплата. – 1998. – № 1.

139. Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? / В. Правоторов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 26-30.
140. Праця в Україні у 1999 році : Стат. збірник / Держкомстат України. – К., 2000.
141. Праця України 2002 : Статистичний збірник / Держкомстат України. – К., 2003.
142. Праця України 2003 : Статистичний збірник / Держкомстат України. – К., 2004.
143. Праця України 2004 : Статистичний збірник / Держкомстат України. – К., 2005.
144. Праця України 2005 : Статистичний збірник / Держкомстат України. – К., 2006.
145. Праця України 2007 : Статистичний збірник / Держкомстат України. – К., 2008.
146. Проект Закону України «Про професійний розвиток персоналу на виробництві» № 2019 від 07.02.08 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n.
147. Психология человека от рождения до смерти. – СПб. : Еврознак, 2002.
148. Радєва М. М. Соціальне партнерство між підприємством та навчальним закладом як напрям формування та розвитку трудового потенціалу України / М. М. Радєва // Економіка і держава. – 2007. – № 6. – С. 85-86.
149. Радько С. Г. К вопросу снижения риска управления трудовым потенциалом С. Г. Радько // Управление риском. – 2005. – № 2. – С. 51-55.
150. Рикардо Д. Сочинения / Д. Рикардо. – М., 1995. – Т. 1. – 365 с.
151. Розенберг Д. М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / Д. М. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
152. Росс С. Основы корпоративных финансов / Росс С. ; [пер. с англ]. – М. : Лаборатория базовых знаний, 2001. – 720 с.
153. Рягузов А. Управление персоналом в 2006 году: мировые тенденции и прогнозы / А. Рягузов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 60-64.

154. Ряковский С. М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология / С. М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 2. – С. 49-59.
155. Савченко В. А. Напрями підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу на виробництві / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. Управління персоналом організацій. – С. 262-273.
156. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
157. Семикіна М. Людський капітал та інвестиційне регулювання його мобільності в конкурентних умовах / М. Семикіна // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2004. – Вип. 5-1. – С. 107-113.
158. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 234-236.
159. Сендж Питер. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сендж. – Х., 2006. – 385 с.
160. Сенькина М. А. Вычислительная процедура оценки неопределенности критериев эффективности инвестиционных проектов / М. А. Сенькина // Управление риском. – 2005. – № 2. – С. 11-18.
161. Сидоркина С. Применение технологии ассесмент-центра при оценке эффективности вложений в персонал / С. Сидоркина // Управление персоналом. – 2007. – № 12 (166) – С. 35-38.
162. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2004. – № 1. – С. 47-50.
163. Синенко Н. Особливості навчання дорослих / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2005. – № 1. – С. 75-78.
164. Скрипник К. Д. Стандарты инвестирования развития персонала / К. Д. Скрипник // Управление персоналом. – 1997. – № 12. – С. 36-39.

165. Скшипек Е. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у практичній діяльності / Е. Скшипек // Світ фінансів. – 2007. – № 1(10). – С. 186-194.
166. Словарь по экономике / [под ред. П.А. Ватника] ; пер. с англ. – СПб. : Экономическая школа, 1998. – 752 с.
167. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Соцэкгиз, 1962.
168. Статистичний бюлетень «Витрати на робочу силу за 2006 рік» / Державний комітет статистики України. – К., 2007. – 74 с.
169. Статистичний щорічник України за 2005 рік / Держкомстат України. – К. : Консультант, 2006. – 548 с.
170. Статистичний щорічник України за 2007 рік / Держкомстат України. – К. : Консультант, 2008. – 551 с.
171. Степанов О. П. Інноваційний бізнес: кредитно-модульна система: [навч. посіб.] / Степанов О. П., Гончарова Н. П., Андрощук Г. О. – К. : Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 420 с.
172. Стец І. І. Інвестиції в персонал як фактор підвищення ефективності виробництва / І. І. Стец // Збірник наукових праць викладачів і аспірантів кафедри економічного аналізу ТАНГ. – Тернопіль, 2000. – С. 168-170.
173. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М. : Наука, 1982. – 472 с.
174. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промислових підприємствах : монографія / А. С. Тельнов. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 250 с.
175. Тиши Н. Передаваемая точка зрения / Н. Тиши // Искусство управления. – 2000. – № 2. – С. 32.
176. Ткаченко Г. Мифы об оценке эффективности / Г. Ткаченко // Отдел кадров. – 2004. – № 6 (117). – С. 38.
177. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер. – М. : ООО «Фирма «Издательство АСТ», 1999. – 784 с.

178. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в Российской Федерации: положительные и отрицательные аспекты / И. Удалова // Управление персоналом. – 2007. – № 6 (160). – С. 62.
179. Управление эффективностью и качеством: модульная программа : в 2-х ч. / [под. ред. И. Прокопенко, К. Норта] ; пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – Ч. 2.
180. Управление знаниями в корпорациях : учебное пособие / [Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г, Блинникова А. В.] ; под. ред. д. э. н., проф. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
181. Управление персоналом : Энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М.: Инфра-М., 1998. – С. 299.
182. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта]. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1997.
183. Управление персоналом : учебник для вузов / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина]. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
184. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
185. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку : монографія / [Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін.] ; за заг. ред. проф. О. С. Федоніна. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.
186. Философский энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М, 2004.
187. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц ; пер. с англ. : [Мельникова М. С, Леонова Ю. П.] ; под общ. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
188. Хейне П. Экономический способ мышления / Пол Хейне ; [пер. с англ.] – М. : Каталаксия, 1997. – 704 с.
189. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Хентце И. – М. : Междунар. отношения, 1997.

190. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Цал-Цалко Ю. С. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.
191. Цимбалюк С. О. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу як напрям інвестування коштів у людський капітал / С. О. Цимбалюк // «Управління розвитком» : зб. наукових праць ХНЕУ. – 2006. – № 4.
192. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода: монография / [под ред. И. Т. Фролова]. – М. : Эдиториал УРСС, 1999. – 176 с.
193. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навч. посіб. / Черваньов Д. М. – К. : Знання-Прес, 2003. – 622 с.
194. Черваньов Д. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник / Черваньов Д. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2001. – 853 с.
195. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. – 514 с.
196. Черняк О. І. Оптимальне проведення соціально-економічних вибіркового обстежень із подвійним відбором / О. І. Черняк // Вісник Київського університету. Економіка. – 1999. – № 40. – С. 68-70.
197. Чингос, Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / Чингос, Питер Т.; [пер. с англ]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.
198. Черная М. Оценка эффективности инвестиционных проектов / М. Черная // Бизнес-информ. – 1999. – № 7-8. – С. 100-102.
199. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк, 2005. – 502 с. – (НАН України, Ін-т економіки пром-сті).
200. Шегда А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Шегда. – [3-е изд., испр. и доп]. - К. : Знання, 2006. - 645 с.

201. Шедяков В. Є. Соціальне партнерство – чинник забезпечення зростання конкурентоспроможності національного проекту економічного розвитку / В. Є. Шедяков // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 10. – С. 57-64.
202. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организацией / Шекшня С. В. – М., 1997. – 132 с.
203. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізм реалізації : монографія / Шнипко О. С. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.
204. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Щекин Г. В. – [5-е изд., стереотип]. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
205. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / авт.-сост. Г. В. Щекин. – [2-е изд., стереотип]. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
206. Яремко І. Людський потенціал як капітал підприємства: обліковий аспект / І. Яремко // Економіст. – 2004. – № 2. – С. 70-72.
207. Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. – 10th edition. – London : Kogan Page, 2006.
208. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – N. Y., 1964.
209. Becker Gary. ...And the Economics of Disaster Management // Wall Street Journal. (Eastern edition). – New York, N.Y.: Jan 4, 2005. Pg. A.12.
210. Becker Gary. A Political Case for Social Security Reform // Wall Street Journal. (Eastern edition). – New York, N.Y.: Feb 15, 2005., p. A 18.
211. Becker G. S., Kevin M. Murphy. Social Economics: Market Behavior in a Social Environment. Harvard University Press, 2001.
212. Bosma N., van Praag M., Thurik R., de Wit G. (2002). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Start-ups. (<http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/02027.pdf>).

213. Boydell T. et al. *Developing the Developers*, AMED. – London: Department for Employment, Sheffield, 1991.
214. Clutterbuck David. *Coaching the Team at Work* (Paperback). London: Nicholas Brealey Publishing (May 15, 2007). – 276 pages.
215. Dixon N. *Dialogue at Work*. – London: Lemon & Crane, 1998.
216. Edvinsson L., Malone M. S. *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York. Harper Business, 1997.
217. Hofmeister, J. *Global and Local Balance in Human Resources Leadership* (in Losey, M., Meisinger, S., and Ulrich, D., (eds.)). *The Future of Human Resource Management* (Virginia: John Wiley & Sons, Inc., 2005). – pp. 361-369.
218. Goldsmith M., Lyons L. *Why Coaching Clients Give Up — And How Effective Goal Setting Can Make a Positive Difference // Coaching for Leadership, Volume II*. – Wiley, 2005.
219. Ichak Kalderon, Adizes Ph.D. *Leading The Leaders* (Paperback). The Adizes Institute. – August 25, 2004. – 312 pages.
220. Machlup F. *The Economics of Informations and Humen Capital*. Princeton, 1984.
221. McCullox J.R. *The Principles of Political Economy*. Alex Murrey& Son, 1870. – P.57-67.
222. Megginson D., Pedler M. *Self-development: A facilitator's guide*. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1992.
223. Mill J. *Principles of Political Economy*. L., 1920.
224. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. *The learning Company: 2nd end*. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
225. Samuel A. Malone. *How to Set Up and Manage a Corporate Learning Centre* (Hardcover) Gower Publishing Company; 2 edition (October 2003) . – 154 pages.
226. Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Smith B. *The Fifth Disciplines Fieldbook: Tools and Strategies for Building a Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency, 1994.
227. Shultz T. *Investment in Human Capital*. N.Y.L., 1971.

228. Shultz T. Investing in people. – London; University California Press, 1981.
229. Thurow L.C. Building Wealth: The New Rules for individuals, Companies, and Nations in the Knowledge – Based Economy // Harper Business. – New York, 1999.
230. Walsh J. R. Capital Concept Applied to Man // Q.J.E. – 1935. – XLIX (Februaru). – P. 255-285.

ДОДАТОК А

Динаміка підготовки та підвищення кваліфікації кадрів за регіонами,
тис. осіб [145, с.90]

	Навчено новим професіям			Підвищили кваліфікацію		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Україна	317,0	302,6	310,6	976,0	994,5	1 071,2
Автономна Республіка Крим	9,5	9,3	9,4	29,8	32,2	38,4
Вінницька	6,8	6,7	7,0	21,6	23,4	24,7
Волинська	3,3	2,8	3,6	14,7	16,6	19,8
Дніпропетровська	45,9	41,7	40,2	122,5	117,9	131,2
Донецька	58,1	57,3	57,1	150,8	151,5	153,2
Житомирська	6,4	6,7	6,2	18,3	17,6	19,9
Закарпатська	7,2	5,7	7,6	14,0	17,1	16,1
Запорізька	18,1	19,6	20,7	60,1	60,8	66,8
Івано-Франківська	4,2	3,9	4,2	20,8	20,1	23,5
Київська	10,5	11,5	13,3	26,0	26,3	28,8
Кіровоградська	6,3	6,0	5,9	17,8	19,7	20,9
Луганська	28,3	24,0	26,1	58,4	60,9	63,1
Львівська	6,5	6,4	7,7	37,7	36,6	42,0
Миколаївська	5,8	5,7	5,2	25,0	23,1	21,6
Одеська	12,4	12,5	11,6	31,8	33,9	39,1
Полтавська	11,9	11,2	10,4	36,8	39,1	40,7
Рівненська	5,1	6,4	5,4	23,5	23,2	22,0
Сумська	8,6	7,7	8,0	26,4	26,7	28,4
Тернопільська	2,5	2,0	2,9	11,2	11,3	13,8
Харківська	17,5	15,6	16,0	60,0	59,6	62,5
Херсонська	5,5	4,3	5,5	19,6	20,1	20,1
Хмельницька	5,9	5,4	6,0	20,6	22,2	23,1
Черкаська	5,4	5,7	6,2	20,2	19,2	20,8
Чернівецька	1,6	1,9	2,7	10,2	10,6	10,9
Чернігівська	4,7	5,2	4,4	19,0	20,1	19,8
м.Київ	17,3	16,2	16,2	73,9	78,7	94,1
м.Севастополь	1,7	1,2	1,1	5,3	6,0	5,9

ДОДАТОК Б

Таблиця Б 1.1

Кількість працівників аналізованих підприємств, що брали участь у заходах з розвитку персоналу (за видами навчання) протягом 2003-2007 рр.

	Назва показника	2003	2004	2005	2006	2007
ЗАТ "Козлівський спиртзавод"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	172	170	172	176	174
	навчено новим професіям, в т. ч.	3	6	10	4	10
	на виробництві	3	6	10	4	10
	в навчальних закладах					
	підвищили кваліфікацію, в т. ч.	--	4	2	14	12
	на виробництві		2	2	13	12
	в навчальних закладах		2		1	
ВАТ "Галія"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	490	488	491	494	503
	навчено новим професіям, в т. ч.	12	8	6	2	5
	на виробництві	10	7	6	2	5
	в навчальних закладах	2	1			
	підвищили кваліфікацію, в т. ч.	--	--	3	9	11
	на виробництві			3	8	11
в навчальних закладах				1		
Товариство "Збаражцукор"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	620	627	623	620	625
	навчено новим професіям, в т. ч.	3	3	6	4	7
	на виробництві	3	3	6	4	6
	в навчальних закладах					1
	підвищили кваліфікацію, в т. ч.	--	4	12	29	30
	на виробництві		4	5	29	27
в навчальних закладах			7		3	
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	724	726	730	731	740
	навчено новим професіям, в т. ч.	3	15	10	17	29
	на виробництві	3	13	10	3	20
	в навчальних закладах		2		14	9
	підвищили кваліфікацію, в т. ч.	4	--	7	13	35
	на виробництві	4			6	6
	в навчальних закладах			7	7	29
ВАТ ТРЗ "Оріон"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	1280	1280	1285	1286	1300
	навчено новим професіям, в т. ч.	5	10	18	11	8
	на виробництві	5	10	18	10	8
	в навчальних закладах				1	
	підвищили кваліфікацію, в т. ч.	3	--	13	29	35
	на виробництві	3		11	24	25
в навчальних закладах			2	5	10	
Бережанський склозавод	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	1319	1317	1320	1327	1332
	навчено новим професіям, в т. ч.	3	17	20	27	30
	на виробництві	3	17	20	27	30
	в навчальних закладах					
	підвищили кваліфікацію, в т. ч.	--	10	2	--	2
	на виробництві		8	2		2
в навчальних закладах		2				

Продовж. табл. Б 1.1

		Продовж. табл. Б 1.1				
		Назва показника				
		2003	2004	2005	2006	2007
ОСП "Корпорація "Ватра"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	1403	1402	1403	1409	1414
	<i>навчено новим професіям, в т. ч.</i>	3	4	8	7	20
	<i>на виробництві</i>	3	4	4	7	20
	<i>в навчальних закладах</i>			3		
	<i>підвищили кваліфікацію, в т. ч.</i>	--	1	3	15	41
	<i>на виробництві</i>		1	3	8	39
	<i>в навчальних закладах</i>				7	2
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	1640	1644	1650	1650	1648
	<i>навчено новим професіям, в т. ч.</i>	--	13	18	16	12
	<i>на виробництві</i>		13	18	16	12
	<i>в навчальних закладах</i>					
	<i>підвищили кваліфікацію, в т. ч.</i>	8	2	19	76	84
	<i>на виробництві</i>	7	2	15	76	80
	<i>в навчальних закладах</i>	1		4		4
ВАТ "Опілля"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	2550	2553	2550	2554	2558
	<i>навчено новим професіям, в т. ч.</i>	3	10	17	15	38
	<i>на виробництві</i>	3	10	17	15	36
	<i>в навчальних закладах</i>					2
	<i>підвищили кваліфікацію, в т. ч.</i>	17	15	80	98	209
	<i>на виробництві</i>	17	15	77	88	204
	<i>в навчальних закладах</i>			3	10	5
Тернопільське об'єднання "Текстерно"	Кількість штатних працівників, осіб, з них:	2590	2593	2593	2599	2597
	<i>навчено новим професіям, в т. ч.</i>	18	12	56	231	154
	<i>на виробництві</i>	18	12	56	231	154
	<i>в навчальних закладах</i>					
	<i>підвищили кваліфікацію, в т. ч.</i>	1	7	13	23	96
	<i>на виробництві</i>	1	7	13	22	80

заходах з

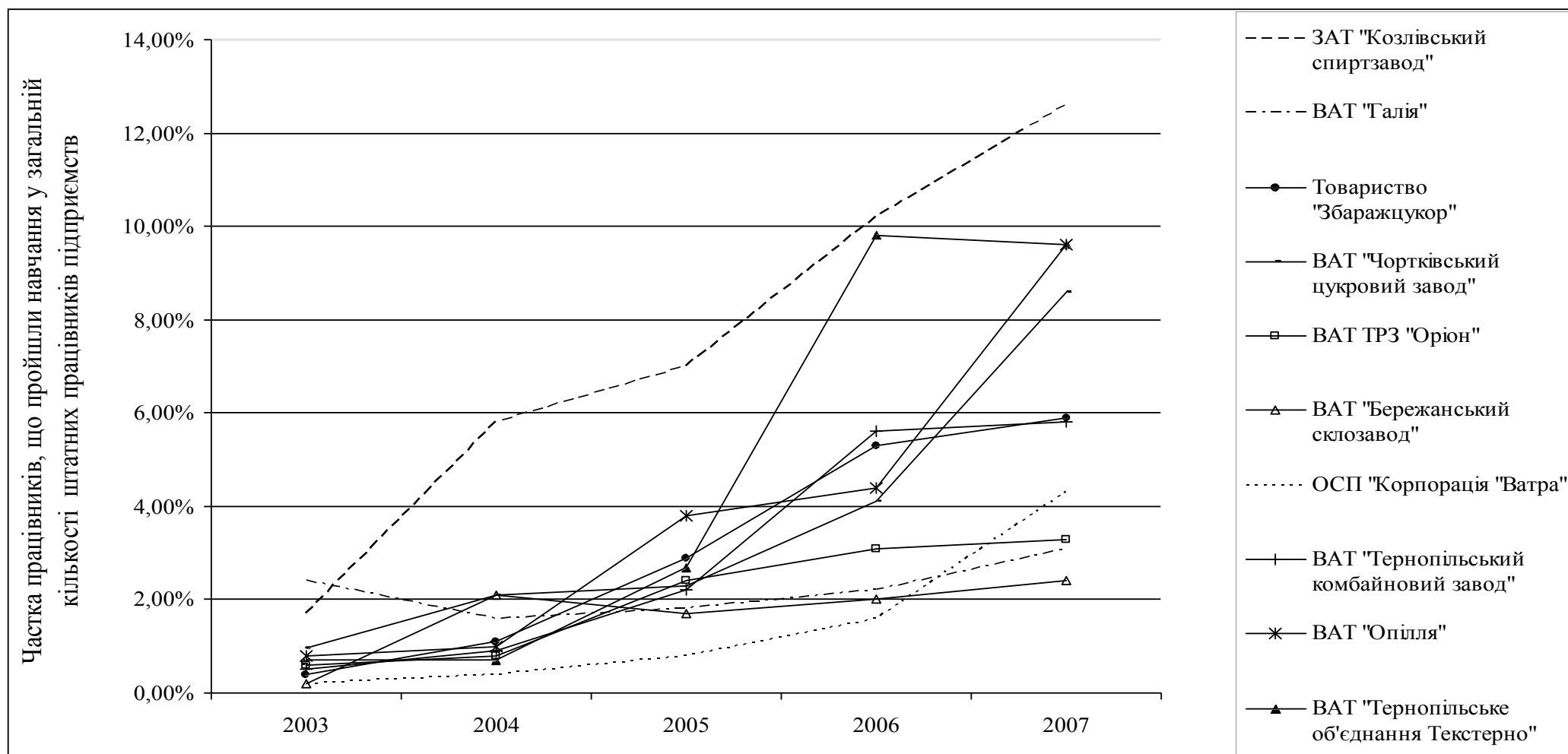


Рис. В 1.1. Динаміка частки працівників що пройшли навчання у загальній кількості працівників аналізованих підприємств протягом 2003 -2007 рр.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г 1.1

Кількість працівників аналізованих підприємств, що підвищили кваліфікацію (за групами персоналу) протягом 2003-2007 рр.

	Назва показника	2003	2004	2005	2006	2007
ЗАТ "Козлівський спиртзавод"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	--	4	2	14	12
	керівники					1
	професіонали, фахівці					
	технічні службовці				9	2
	робітники		4	2	5	9
ВАТ "Галія"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	--	--	3	9	11
	керівники				1	3
	професіонали, фахівці					
	технічні службовці					
	робітники			3	8	8
Товариство "Збаражцукор"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	--	4	12	29	30
	керівники		1		9	3
	професіонали, фахівці				2	
	технічні службовці				1	2
	робітники		3	12	17	25
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	4	--	7	13	35
	керівники			5	7	5
	професіонали, фахівці				3	8
	технічні службовці			1		3
	робітники	4		1	3	19
ВАТ ТРЗ "Оріон"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	3	--	13	29	35
	керівники				6	4
	професіонали, фахівці					
	технічні службовці					
	робітники	3	--	13	23	31
Бережанський склозавод	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	--	10	2	--	2
	керівники		5			
	професіонали, фахівці					
	технічні службовці					
	робітники	--	5	2	--	2
ОСП Корпорація "Ватра"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	--	1	3	15	41
	керівники				2	7
	професіонали, фахівці					
	технічні службовці					15
	робітники		1	3	13	19

184

Продовж. табл. Г 1.1

	<i>Назва показника</i>	2003	2004	2005	2006	2007
ВАЗ "Тернопільський комбайновий завод"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	8	2	19	76	84
	<i>керівники</i>			2	3	5
	<i>професіонали, фахівці</i>	2				7
	<i>технічні службовці</i>	1			22	9
	<i>робітники</i>	5	2	17	51	63
ВАЗ "Опілля"	Підвищили кваліфікацію, всього осіб, з них	17	15	80	98	209
	<i>керівники</i>		3	9	12	15
	<i>професіонали, фахівці</i>			3	5	7
	<i>технічні службовці</i>				3	1
	<i>робітники</i>	17	12	68	78	186
Тернопільське об'єднання "Текстерно"	Підвищили кваліфікацію,	1	7	13	23	96
	<i>керівники</i>					5

Обсяг витрат аналізованих підприємств на заходи з розвитку персоналу (за видами навчання) протягом 2003-2007 рр.

	Назва показника	2003	2004	2005	2006	2007
ЗАТ "Козлівський спиртзавод"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	0,8	5	5,4	7,2	10,3
	на навчання новим професіям, в т.ч	0,8	3,1	3,9	0,8	1,6
	на виробництві	0,8	3,1	3,9	0,8	1,6
	в навчальних закладах	--	--	--	--	--
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	--	1,9	1,5	6,4	8,7
	на виробництві	--	0,8	1,5	5,9	8,7
	в навчальних закладах	--	1,1	--	0,5	--
ВАТ "Галія"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	3,1	2	2,3	1,1	5,1
	на навчання новим професіям, в т.ч	3,1	2	1,4	0,2	0,5
	на виробництві	2,2	1,6	1,4	0,2	0,5
	в навчальних закладах	0,9	0,4	--	--	--
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	--	--	0,9	0,9	4,6
	на виробництві	--	--	0,9	0,5	4,6
	в навчальних закладах	--	--	--	0,4	--
Товариство "Збаражцукор"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	0,4	1,2	1,8	2,1	7,3
	на навчання новим професіям, в т.ч	0,4	0,7	0,5	1,3	3,7
	на виробництві	0,4	0,7	0,5	1,3	3,4
	в навчальних закладах	--	--	--	--	0,3
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	--	0,5	1,3	0,8	3,6
	на виробництві	--	0,5	0,1	0,8	2,7
	в навчальних закладах	--	--	1,2	--	0,9
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	0,9	1,3	5,9	7,8	29,6
	на навчання новим професіям, в т.ч	0,2	1,3	1,3	5,6	8,6
	на виробництві	0,2	0,5	1,3	0,7	5,6
	в навчальних закладах	--	0,8	--	4,9	3
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	0,7	--	4,6	2,2	21
	на виробництві	0,7	--	--	0,5	3,6
	в навчальних закладах	--	--	4,6	1,7	17,4
ВАТ ТРЗ "Оріон"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	2,8	3	9,8	10,8	15,1
	на навчання новим професіям, в т.ч	0,9	3	4,6	0,9	2,3
	на виробництві	0,9	3	4,6	0,6	2,3
	в навчальних закладах	--	--	--	0,3	--
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	1,9	--	5,2	9,9	12,8
	на виробництві	1,9	--	3,4	5,1	5,5
	в навчальних закладах	--	--	1,8	4,8	7,3

Продовж. табл. Д 1.1

<i>Назва показника</i>		2003	2004	2005	2006	2007
Бережанський склозавод	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	0,4	2,3	0,8	2,6	5,4
	на навчання новим професіям, в т.ч	0,4	1,2	0,6	2,6	4,8
	на виробництві	0,4	1,2	0,6	2,6	4,8
	в навчальних закладах	--	--	--	--	--
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	--	1,1	0,2	--	0,6
	на виробництві	--	0,5	0,2	--	0,6
	в навчальних закладах	--	0,6	--	--	--
ОСП "Корпорація "Ватра"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	0,8	1,2	3,4	9,4	7,8
	на навчання новим професіям, в т.ч	0,8	1	2,2	0,8	1,1
	на виробництві	0,8	1	0,8	0,8	1,1
	в навчальних закладах	--	--	1,3	--	--
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	--	0,2	1,2	8,6	6,7
	на виробництві	--	0,2	1,2	1,4	4,3
	в навчальних закладах	--	--	--	7,2	2,4
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	6,2	5,6	7	10	12
	на навчання новим професіям, в т.ч	--	5,3	3,3	2	2,2
	на виробництві	--	5,3	3,3	2	2,2
	в навчальних закладах	--	--	--	--	--
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	6,2	0,3	3,7	8	9,8
	на виробництві	5,7	0,3	2,9	8	5,9
	в навчальних закладах	0,5	--	0,8	--	3,9
ВАТ "Опілля"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	2,8	2,3	4,8	4,6	6,3
	на навчання новим професіям, в т.ч	0,7	1,5	0,9	1,2	2,2
	на виробництві	0,7	1,5	0,9	1,2	1,9
	в навчальних закладах	--	--	--	--	0,3
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	2,1	1,8	3,9	3,4	4,1
	на виробництві	2,1	1,8	2,6	2,3	3,5
	в навчальних закладах	--	--	1,3	1,1	0,6
Тернопільське об'єднання "Текстерно"	Витрачено коштів на всі види навчання, тис. грн., в т.ч.	1,4	0,9	1,3	1,2	2,6
	на навчання новим професіям, в т.ч	1,3	0,2	0,4	0,6	1,2
	на виробництві	1,3	0,2	0,4	0,6	1,2
	в навчальних закладах	--	--	--	--	--
	на підвищення кваліфікації, в т. ч.	0,1	0,7	0,9	0,6	1,4
	на виробництві	0,1	0,7	0,9	0,2	0,6

Обсяг та структура витрат аналізованих підприємств на утримання робочої сили за 2007 рік

Складові витрат на утримання робочої сили, тис. грн.	Назва підприємства									
	ЗАТ «Козіловський спиртзавод»	ВАТ "Галія"	Товариство "Збаражцукор"	ВАТ "Чортківський цукровий завод"	ВАТ ТРЗ "Оріон"	ВАТ «Бережанський склозавод»	ОСП "Корпорація "Вагра"	ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	ВАТ "Опілля"	ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Пряма оплата	248,8	575,3	5463,8	8286,8	1950,2	2174,1	9480,4	3515,8	1380,8	5348,6
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>45,9</i>	<i>69,4</i>	<i>62,3</i>	<i>69,3</i>	<i>56</i>	<i>31,1</i>	<i>61,5</i>	<i>54,9</i>	<i>62,4</i>	<i>64,3</i>
Оплата за відпрацьований час	29,8	52,2	456,4	167,4	282,1	304,1	724,5	627,6	81,9	366
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>5,5</i>	<i>6,3</i>	<i>5,2</i>	<i>1,4</i>	<i>8,1</i>	<i>4,35</i>	<i>4,7</i>	<i>9,8</i>	<i>3,7</i>	<i>4,4</i>
Премії та нерегулярні виплати	34,2	3,3	149,1	75,3	45,2	0	61,7	102,5	26,8	66,6
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>6,3</i>	<i>0,4</i>	<i>1,7</i>	<i>0,63</i>	<i>1,3</i>	<i>0</i>	<i>0,4</i>	<i>1,6</i>	<i>1,2</i>	<i>0,8</i>
Заробітна плата у натуральній формі	7,0	0	2,6	0	0	104,9	3,1	0	6,6	33,3
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>1,3</i>	<i>0</i>	<i>0,03</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1,5</i>	<i>0,02</i>	<i>0</i>	<i>0,3</i>	<i>0,4</i>
Витрати підприємств на забезпечення працівників житлом	0	0	0	35,9	139,2	0	0	0	0	0
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0,3</i>	<i>4,0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників	129,0	191,5	2210,1	3121,1	989,1	2950,1	4377,9	1741,9	621,8	2354,1
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>23,8</i>	<i>23,1</i>	<i>25,2</i>	<i>26,1</i>	<i>28,4</i>	<i>42,2</i>	<i>28,4</i>	<i>27,2</i>	<i>28,1</i>	<i>28,3</i>
Витрати на професійне навчання	10,3	5,1	7,0	29,6	15,1	5,4	7,8	12	6,2	2,6
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>1,9</i>	<i>0,6</i>	<i>0,08</i>	<i>0,25</i>	<i>0,4</i>	<i>0,08</i>	<i>0,05</i>	<i>0,19</i>	<i>0,28</i>	<i>0,03</i>

Продовж. табл. Е 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати на культурно-побутове обслуговування	0,5	0	78,9	155,5	10,5	4,9	354,6	0	2,2	33,3
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>0,1</i>	<i>0</i>	<i>0,9</i>	<i>1,3</i>	<i>0,3</i>	<i>0,07</i>	<i>2,3</i>	<i>0</i>	<i>0,1</i>	<i>0,4</i>
Інші витрати на робочу силу	40,7	0	35,9	71,8	45,2	41,9	370	0	68,8	99,8
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>7,5</i>	<i>0</i>	<i>4,4</i>	<i>0,6</i>	<i>1,3</i>	<i>0,6</i>	<i>2,4</i>	<i>0</i>	<i>3,1</i>	<i>1,2</i>
Податки, що відносяться до витрат на робочу силу	41,8	1,6	16,2	14,4	7,0	1405,1	30,8	403,5	17,7	16,6
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>7,7</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>	<i>0,12</i>	<i>0,2</i>	<i>20,1</i>	<i>0,2</i>	<i>6,3</i>	<i>0,8</i>	<i>0,2</i>
Загальна сума витрат на робочу силу	542,1	828,9	8770,1	11957,8	3482,7	6990,7	15415,2	6404	2212,9	8318,2
<i>у % до загальної суми витрат</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Взаємозв'язок між витратами на розвиток персоналу та чистими прибутками по десяти аналізованим підприємствах у 2003 році

№ п-ва	Витрати на розвиток персоналу, тис. грн. (X)	Чистий прибуток, тис. грн. (Y)	$X - \bar{X}$	$Y - \bar{Y}$	Співпадіння (С) або неспівпадіння (Н)
1	0,8	117	-	-	С
2	3,1	155	+	-	Н
3	0,4	519,5	-	-	С
4	0,9	503	-	-	С
5	2,8	711	+	+	С
6	0,4	326	-	-	С
7	0,8	594	-	+	Н
8	6,2	1233,5	+	+	С
9	2,8	657	+	+	С
10	1,4	395	-	-	С
Разом	19,6	5211			

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} = \frac{19,6}{10} = 1,96 \text{ тис. грн.}, \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} = \frac{5211}{10} = 521,1 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця Ж 1.2

Взаємозв'язок між витратами на розвиток персоналу та чистими прибутками по десяти аналізованим підприємствах у 2004 році

№ п-ва	Витрати на розвиток персоналу, тис. грн. (X)	Чистий прибуток, тис. грн. (Y)	$X - \bar{X}$	$Y - \bar{Y}$	Співпадіння (С) або неспівпадіння (Н)
1	5	196	+	-	Н
2	2	121	-	-	С
3	1,2	957	-	-	С
4	1,3	4227,1	-	+	Н
5	3	1218	+	+	С
6	2,3	958,7	-	-	С
7	1,2	1032	-	-	С
8	5,6	1049	+	+	С
9	2,3	393	-	-	С
10	0,9	244,4	-	-	С
Разом	24,8	10396,2			

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} = \frac{24,8}{10} = 2,48 \text{ тис. грн.}, \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} = \frac{10396,2}{10} = 1039,6 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця Ж 1.3

Взаємозв'язок між витратами на розвиток персоналу та чистими прибутками по десяти аналізованим підприємствах у 2005 році

№ п-ва	Витрати на розвиток персоналу, тис. грн. (X)	Чистий прибуток, тис. грн. (Y)	$X - \bar{X}$	$Y - \bar{Y}$	Співпадіння (С) або неспівпадіння (Н)
1	5,4	210	+	-	Н
2	2,3	126,4	-	-	С
3	1,8	1262	-	-	С
4	5,9	4320,5	+	+	С
5	9,8	1689,6	+	+	С
6	0,8	930	-	-	С
7	3,4	1269	-	-	С
8	7	1987	+	+	С
9	4,8	716,2	+	-	Н
10	1,3	587	-	-	С
Разом	42,5	13097,7			

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} = \frac{42,5}{10} = 4,25 \text{ тис. грн.}, \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} = \frac{13097,7}{10} = 1309,77 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця Ж 1.4

Взаємозв'язок між витратами на розвиток персоналу та чистими прибутками по десяти аналізованим підприємствах у 2006 році

№ п-ва	Витрати на розвиток персоналу, тис. грн. (X)	Чистий прибуток, тис. грн. (Y)	$X - \bar{X}$	$Y - \bar{Y}$	Співпадіння (С) або неспівпадіння (Н)
1	7,2	214,4	+	-	Н
2	1,1	111,2	-	-	С
3	2,1	1312	-	-	С
4	7,8	4412	+	+	С
5	10,8	1987,3	+	+	С
6	2,6	978	-	-	С
7	9,4	2081	+	+	С
8	10	2049	+	+	С
9	4,6	695	-	-	С
10	1,2	633,9	-	-	С
Разом	56,8	14473,8			

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} = \frac{56,8}{10} = 5,68 \text{ тис. грн.}, \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} = \frac{14473,8}{10} = 1447,4 \text{ тис. грн.}$$

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам

Рабочий лист: [Timeset.xls]Лист3

Отчет создан: 23.02.2008 12:14:20

Целевая ячейка (Минимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$10	Z=	11750	11750

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$D\$12		1	1
\$E\$12		0	0
\$F\$12		0	0
\$G\$12		0	0
\$H\$12		0	0
\$D\$13		0	0
\$E\$13		1	1
\$F\$13		0	0
\$G\$13		0	0
\$H\$13		0	0
\$D\$14		0	0
\$E\$14		0	0
\$F\$14		1	0
\$G\$14		0	1
\$H\$14		0	0
\$D\$15		0	0
\$E\$15		0	0
\$F\$15		0	1
\$G\$15		1	0
\$H\$15		0	0
\$D\$16		0	0
\$E\$16		0	0
\$F\$16		0	0
\$G\$16		0	0
\$H\$16		1	1

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$A\$12	Z=	1	\$A\$12=\$B\$12	не связан.	0
\$A\$13	Z=	1	\$A\$13=\$B\$13	не связан.	0
\$A\$14	Z=	1	\$A\$14=\$B\$14	не связан.	0
\$A\$15	Z=	1	\$A\$15=\$B\$15	не связан.	0
\$A\$16	Z=	1	\$A\$16=\$B\$16	не связан.	0
\$A\$17	Z=	1	\$A\$17=\$B\$17	не связан.	0
\$A\$18	Z=	1	\$A\$18=\$B\$18	не связан.	0
\$A\$19	Z=	1	\$A\$19=\$B\$19	не связан.	0
\$A\$20	Z=	1	\$A\$20=\$B\$20	не связан.	0
\$A\$21	Z=	1	\$A\$21=\$B\$21	не связан.	0
\$D\$12		1	\$D\$12=двоичное	связанное	0
\$E\$12		0	\$E\$12=двоичное	связанное	0
\$F\$12		0	\$F\$12=двоичное	связанное	0
\$G\$12		0	\$G\$12=двоичное	связанное	0
\$H\$12		0	\$H\$12=двоичное	связанное	0
\$D\$13		0	\$D\$13=двоичное	связанное	0
\$E\$13		1	\$E\$13=двоичное	связанное	0
\$F\$13		0	\$F\$13=двоичное	связанное	0
\$G\$13		0	\$G\$13=двоичное	связанное	0
\$H\$13		0	\$H\$13=двоичное	связанное	0
\$D\$14		0	\$D\$14=двоичное	связанное	0
\$E\$14		0	\$E\$14=двоичное	связанное	0
\$F\$14		0	\$F\$14=двоичное	связанное	0
\$G\$14		1	\$G\$14=двоичное	связанное	0
\$H\$14		0	\$H\$14=двоичное	связанное	0
\$D\$15		0	\$D\$15=двоичное	связанное	0
\$E\$15		0	\$E\$15=двоичное	связанное	0
\$F\$15		1	\$F\$15=двоичное	связанное	0
\$G\$15		0	\$G\$15=двоичное	связанное	0
\$H\$15		0	\$H\$15=двоичное	связанное	0
\$D\$16		0	\$D\$16=двоичное	связанное	0
\$E\$16		0	\$E\$16=двоичное	связанное	0
\$F\$16		0	\$F\$16=двоичное	связанное	0
\$G\$16		0	\$G\$16=двоичное	связанное	0
\$H\$16		1	\$H\$16=двоичное	связанное	0

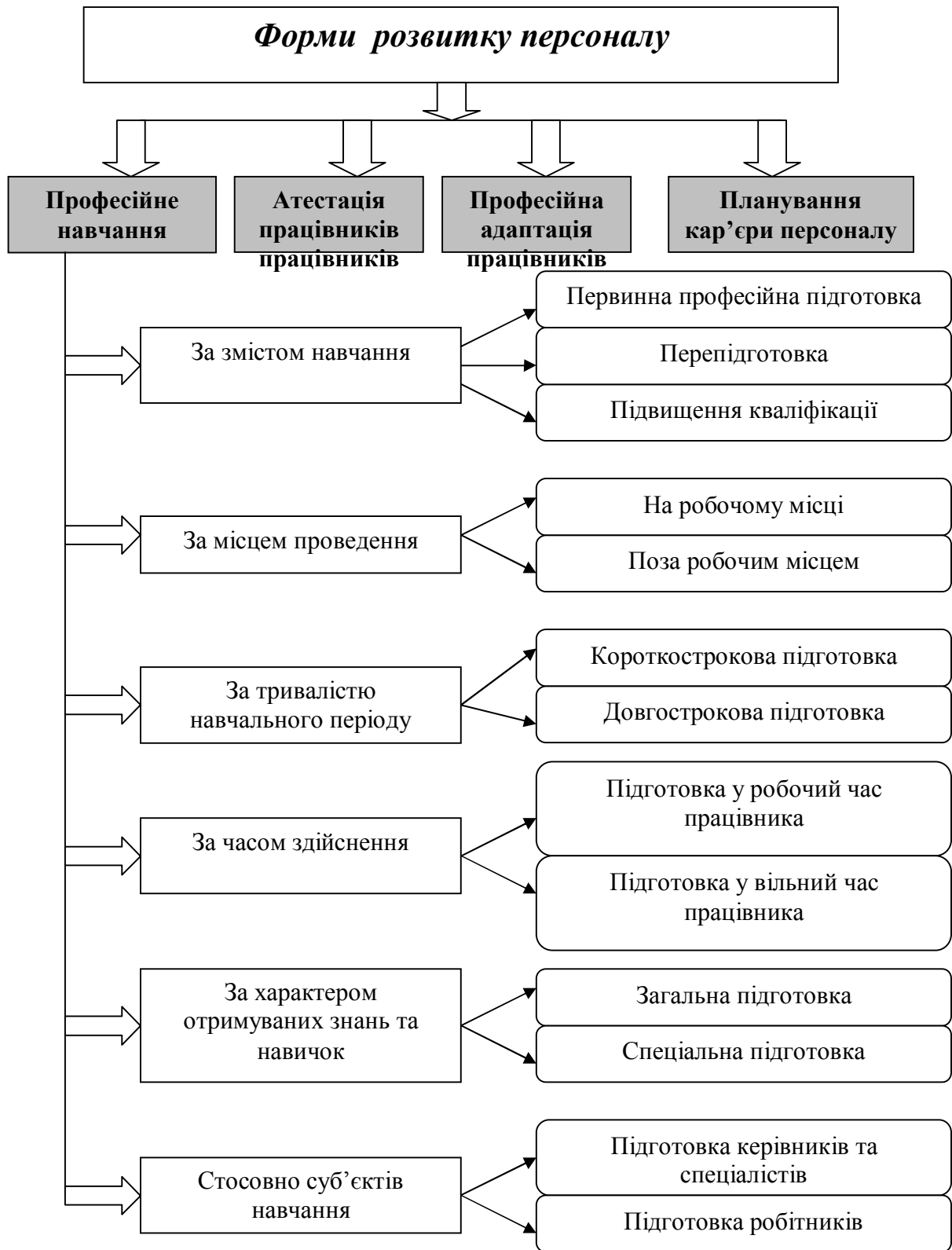


Рис. 1.2. Форми розвитку персоналу [складено автором]

Таблиця 2.8

Обсяг витрат підприємств на розвиток персоналу у розрахунку на одного навченого працівника (2003-2007 рр.)

Назва підприємства	Загальна кількість працівників аналізованих підприємств, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, осіб					Витрати підприємств на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників									
						Всього, тис. грн.					у розрахунку на одного навченого працівника, тис. грн.				
	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.
ЗАТ "Козлівський спиртзавод"	3	10	12	18	22	0,8	5	5,4	7,2	10,3	0,27	0,5	0,45	0,40	0,47
ВАТ "Галія"	12	8	9	11	16	3,1	2	2,3	1,1	5,1	0,26	0,25	0,25	0,10	0,32
Товариство "Збаражцукор"	3	7	18	33	37	0,4	1,2	1,8	2,1	7,3	0,13	0,17	0,1	0,06	0,20
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	7	15	17	30	64	0,9	1,3	5,9	7,8	29,6	0,13	0,09	0,35	0,26	0,46
ВАТ ТРЗ "Оріон"	8	10	31	40	43	2,8	3	9,8	10,8	15,1	0,35	0,30	0,32	0,27	0,35
ВАТ «Бережанський склозавод»	3	27	22	27	32	0,4	2,3	0,8	2,6	5,4	0,13	0,008	0,04	0,10	0,17
ОСП "Корпорація "Вагра"	3	5	11	22	61	0,8	1,2	3,4	9,4	7,8	0,27	0,24	0,31	0,43	0,13
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	8	15	37	92	96	6,2	5,6	7	10	12	0,78	0,37	0,20	0,11	0,125
ВАТ "Опілля"	20	25	97	113	247	2,8	2,3	4,8	4,6	6,3	0,14	0,09	0,05	0,04	0,03
ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	19	19	69	254	250	1,4	0,9	1,3	1,2	2,6	0,07	0,05	0,02	0,005	0,01

Обсяг витрат досліджуваних підприємств на заходи з розвитку персоналу у розрахунку на одного штатного працівника (2003-2007 рр.)

Назва підприємства	Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб					Витрати підприємств на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників											Темп зростання (Гз) витрат підприємств на заходи з розвитку персоналу в розрахунку на одного штатного працівника у 2007 році відносно 2003 року, %
						Всього, тис. грн.					у розрахунку на одного штатного працівника, грн.						
	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.	2003р.	2004р.	2005р.	2006р.	2007р.		
ЗАТ "Козлівський спиртзавод"	172	170	172	176	174	0,8	5	5,4	7,2	10,3	4,65	29,41	31,39	40,91	59,19	1273	
ВАТ "Галія"	490	488	491	494	503	3,1	2	2,3	1,1	5,1	6,33	4,10	4,68	2,23	10,14	160	
Товариство "Збаражцукор"	620	627	623	620	625	0,4	1,2	1,8	2,1	7,3	0,65	1,91	2,89	3,39	11,68	1797	
ВАТ "Чортківський цукровий завод"	724	726	730	731	740	0,9	1,3	5,9	7,8	29,6	1,24	1,79	8,08	10,67	40	3226	
ВАТ ТРЗ "Оріон"	1280	1280	1285	1286	1300	2,8	3	9,8	10,8	15,1	2,19	2,34	7,63	8,40	11,62	531	
ВАТ «Бережанський склозавод»	1319	1317	1320	1327	1332	0,4	2,3	0,8	2,6	5,4	0,30	1,75	0,61	1,96	4,05	1350	
ОСП "Корпорація "Ватра"	1403	1402	1403	1409	1414	0,8	1,2	3,4	9,4	7,8	0,57	0,86	2,42	6,67	5,52	968	
ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	1640	1644	1650	1650	1648	6,2	5,6	7	10	12	3,78	3,41	4,24	6,06	7,28	193	
ВАТ "Опілля"	2550	2553	2550	2554	2558	2,8	2,3	4,8	4,6	6,3	1,10	0,90	1,88	1,80	2,46	225	
ВАТ "Тернопільське об'єднання Текстерно"	2590	2593	2593	2599	2597	1,4	0,9	1,3	1,2	2,6	0,54	0,35	0,50	0,46	1,00	185	

Примітка. $T_s = \frac{ВП_{2007}}{ВП_{2003}} \times 100$, де $ВП_{2007}$, $ВП_{2003}$ – витрати підприємства на заходи з розвитку персоналу у розрахунку на одного штатного працівника у 2007 та 2003 рр. відповідно, грн.