

## Література

1. Горелов Н. А. Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент. — СПб., 2007.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу — К.: КНЕУ, 2002.
3. Буряк П. Ю., Карпинский Б. А., Григорьева М. І. Економіка праці й СТВ. — К.: 2004.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2007

УДК 331.101

О. В. Заклекта, аспірант,  
Київський національний університет ім. Т. Шевченка

## ЧИННИКИ ТА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЗАХОДИ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

**АНОТАЦІЯ.** Розглянуто окремі чинники ефективності інвестицій у персонал підприємства. Здійснено аналіз низки показників, що характеризують віддачу від вкладень у людський капітал. Запропоновано візірць збалансованої системи показників корпоративного людського капіталу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Людський капітал, витрати на людський капітал, ефективність інвестицій у людський капітал, відділ управління людськими ресурсами, збалансована система показників, еквівалент повної зайнятості, додана вартість людського капіталу.

У постіндустріальному суспільстві у період стрімкого розвитку глобалізаційних процесів стає зрозумілим, що саме людина — головне джерело прибутку. Будь-який капітал підприємства, окрім людського, є лише пасивним та бездіяльним ресурсом, що потребує втручання людини з метою створення 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 (максимізація прибутку, процвітання, конкурентоспроможність і т. д.). Усе вищесказане підтверджує необхідність інвестування у людський капітал підприємства та визначення показників ефективності таких інвестицій.

Проблеми інвестування у розвиток персоналу підприємств досліджуються в роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених:

Т. Шульца, Г. Беккера, Я. Фітц-енца, О. Грішнкової, М. Семикіної, А. Кібанова, В. Савченка, С. Шекшні та ін.

Більшість вітчизняних підприємств, окрім найуспішніших, практично не інвестує кошти у свій людський капітал. Причиною цього насамперед є те, що підприємства не вважають за потрібне навчати своїх працівників, оскільки вони використовують переважно застарілі технології та методи організації праці. Проте досить часто навіть ті незначні інвестиції вітчизняних підприємств та організацій у розвиток персоналу, бувають неефективними.

*Метою* нашого дослідження є з'ясування причин, що призводять до низької віддачі інвестицій у розвиток персоналу підприємств або ж їх цілковитлі неефективності.

Які ж чинники заважають підприємствам ефективно використовувати свій людський капітал та з його допомогою отримувати додаткові прибутки?

Одним з важливих факторів, що не дозволяють підприємствам визначити ефективність інвестицій у заходи з розвитку персоналу, є відсутність відділів управління людськими ресурсами, адже саме такі організаційні одиниці можуть зібрати і систематизувати відомості про людський капітал на мікроекономічному рівні та обчислити його вартість. На сьогодні інформація про працівників на українських підприємствах представлена переважно їх кількісним складом та структурою (віковою, статевою і т. ін.). Проте для того, щоб ефективно управляти людським капіталом підприємства, необхідно набагато більше показників, які б відображали процеси, пов'язані з його плануванням, набором, утриманням, розвитком та збереженням. Такі дані уможливають здійснення ефективних вкладень у людський капітал та створюватимуть додану вартість. Вона виникає як результат скорочення витрат та отримання додаткових доходів від ефективнішого застосування людських ресурсів. Не здійснюючи управління людськими ресурсами, підприємство не може ефективно використовувати наявний у нього людськими капітал, який є додатковим джерелом нарощення прибутку, зміцнення його позицій на ринку та зростання конкурентоспроможності.

Іншим чинником зниження віддачі від інвестицій у заходи з розвитку персоналу є те, що отримані знання не завжди застосовуються працівниками на практиці. Головним завданням підприємства є не просто навчити працівників новим навичкам та вмінням, а змусити їх застосовувати отриману інформацію у повсякденній діяльності, а також — ділитися цими знаннями з іншими. Саме відсутність мотивації до використання та передачі

отриманих знань і вмінь призводить до низької ефективності інвестицій у навчальні проекти. Якщо отримана інформація не використовується працівником на практиці та не передається іншим, вона стає лише дорогим та нерентабельним ресурсом. Отже, людські знання та вміння не мають організаційної цінності, поки вони не застосовуються в ділових ситуаціях.

Досить часто навіть інвестиції у передові технології не приносять для підприємства бажаних результатів. Це пов'язано з тим, що технологія — пасивний капітал, який може бути корисним тільки у поєднанні з людським капіталом. Лише деякі організації вкладають кошти в навчання персоналу особливим знанням, що необхідні для експлуатації можливостей новітніх технологій. Тому, жодне підприємство не зможе досягти очікуваних результатів, купуючи найновіші та найдорожчі технології і не здійснюючи інвестицій у заходи з розвитку персоналу.

Важливим недоліком у діяльності вітчизняних підприємств нині також є і те, що практично жодне з них не обчислює показників вартості людського капіталу та не фіксує їх у документах бухгалтерської звітності. Усі показники, що стосуються людських ресурсів, у фінансових звітах відображаються лише як витратні, а не як джерело додаткових прибутків. Без достовірних даних про цінність та продуктивність людського капіталу жодне підприємство не має шансу успішно конкурувати на ринку, тож вимірювання ефективності інвестицій у людський капітал стає особливо важливим.

Для того, щоб ефективно інвестувати кошти у людський капітал та завдяки йому збільшувати додану вартість підприємства, необхідно застосовувати нові форми бухгалтерського обліку. Менеджменту фірми потрібна система показників, що описують і передбачають динаміку цінності та продуктивності людського капіталу. Такі показники містять не лише кількісні, а й якісні характеристики, що концентруються на цінностях та реакціях людей. Якщо за допомогою кількісних показників можна визначити що сталося, то якісні дають можливість припустити, чому саме це сталося. Разом вони дозволяють розуміти як результати діяльності, так і їх причини. Не знаючи, як виміряти цінність людського капіталу, підприємство не зможе ним управляти.

Нині серед українських керівників поширена думка про те, що людські зусилля на підприємстві кількісно виміряти неможливо. Усі розрахунки, які пов'язують фінансові та людські показники на підприємствах, зводяться лише до коефіцієнта продуктивності праці, який на сьогодні є спрощеним та застарілим. Проте існує

кілька показників корпоративних фінансів, що можуть бути застосовані і до вимірювання людського капіталу. Серед них [4]:

1. Еквівалент повної зайнятості (FTE, full-time equivalent) демонструє не просто кількість працівників, а ту кількість часу, яку вони витрачають для виконання своїх обов'язків.

2. Якщо на підприємстві частина працівників працює неповний робочий день, то її не варто враховувати як повноцінну постійну робочу силу. Обчислення кількості працівників «за головами» є недоречним. Для того, щоб мати повне уявлення про працю, вкладену у створення певної суми прибутку, необхідно знати не просто кількість працівників, а враховувати їх зусилля. Наприклад, якщо десять співробітників працюють половину робочого дня, то еквівалент повної зайнятості дорівнюватиме 5 особам. Отже, еквівалент повної зайнятості замінює загальний час витраченої праці.

Додана вартість людського капіталу (HCVA) дає можливість обчислити прибутковість середнього працівника.

$$NCVA = \frac{TR - (TC - W)}{FTE},$$

де  $TR$  — сукупний дохід підприємства;

$TC$  — сукупні витрати;

$W$  — витрати на заробітну плату та пільги;

$FTE$  — еквівалент повної зайнятості.

3. Коефіцієнт віддачі від інвестицій у людський капітал (HCROI) визначається на основі показника доданої вартості людського капіталу.

$$HCROI = \frac{TR - (TC - W)}{W}.$$

Аналогічно можна визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства, врахувавши витрати на навчання працівників.

Акціонерні товариства для обчислення ринкової вартості людського капіталу можуть використовувати коефіцієнт Тобіна (Tobin's  $Q$ ), який показує відношення між ринковою вартістю компанії та відновною вартістю її основного капіталу. Використовуючи даний коефіцієнт, необхідно зважати на те, що, окрім вартості людського капіталу, він включає вартість усіх інших форм нематеріальних ресурсів компанії. Варто також враховувати, що цей показник підлягає сильним коливанням на фондовій біржі, тому його необхідно відслідковувати протягом довготривалого відтинку часу з метою пом'якшення впливу зовнішніх рин-

кових махінацій. Якщо ж коефіцієнт Тобіна поділити на еквівалент повної зайнятості, то отримаємо ринкову вартість людського капіталу (*HCMV*).

$$HCMV = \frac{\textit{Tobin's } Q}{FTE}.$$

Важливим для будь-якого підприємства є обчислення показників приросту та вибуття людських ресурсів. Висока плинність кадрів негативно позначається на ефективності інвестицій у людський капітал. Також важливо знати частку тимчасових працівників, адже їх участь у процесах розвитку персоналу є недоречною.

1996 року американські вчені Каплан та Нортон запропонували систему збалансованих показників, що стала у США популярним інструментом менеджменту [2]. Її суть у тому, що стандартні форми бухгалтерської звітності мають бути розширені включенням додаткових кількісних і якісних показників, які характеризують людський капітал підприємства. Розширення базової моделі привело до появи її різноманітних варіацій. Ми пропонуємо систему показників, якими можна поповнити стандартні форми фінансової звітності на вітчизняних підприємствах (табл. 1).

Таблиця 1

**ЗРАЗОК СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

| Показники людського капіталу                   |                                                                                                           |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва показника                                | Характеристика показника                                                                                  |
| <b>Кількісні показники (за певний період):</b> |                                                                                                           |
| еквівалент повної зайнятості                   | загальний час витраченої праці                                                                            |
| частка працівників з ненормованим робочим днем | відношення кількості працівників з ненормованим робочим днем до середньооблікової чисельності працівників |
| частка тимчасових працівників                  | відношення кількості тимчасових працівників до середньооблікової чисельності працівників                  |
| Коефіцієнт приросту працівників                | відношення прийнятих на роботу працівників до середньооблікової чисельності працівників                   |
| коефіцієнт вибуття працівників                 | відношення звільнених (з різних причин) працівників до середньооблікової чисельності працівників          |

| Показники людського капіталу                         |                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва показника                                      | Характеристика показника                                                                                                   |
| <b>Фінансові показники (за певний період):</b>       |                                                                                                                            |
| витрати на людський капітал                          | сума витрат на заробітну плату, пільги; втрати через відсутність працівників на робочому місці, плинність персоналу та ін. |
| прибуток від людського капіталу                      | сума прибутку, поділена на еквівалент повної зайнятості                                                                    |
| інвестиції в розвиток персоналу                      | сума витрат на розвиток персоналу в певний період                                                                          |
| додана вартість людського капіталу                   | середній дохід, поділений на еквівалент повної зайнятості (прибутковість «середнього» працівника)                          |
| ринкова вартість людського капіталу                  | різниця між ринковою та балансовою вартістю компанії, поділена на еквівалент повної зайнятості                             |
| коефіцієнт віддачі від інвестицій у людський капітал | відношення доходу підприємства до витрат на людський капітал                                                               |

Отже, для того, щоб досягти максимальної ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу, підприємству необхідно:

- володіти достатньою інформацією про людський капітал з метою її поєднання з фінансовими показниками;
- створити відділи управління людськими ресурсами, що збиратимуть інформацію про людський капітал та сприятимуть його ефективному використанню;
- здійснювати інвестиції в передові технології паралельно з інвестиціями у розвиток персоналу;
- створити збалансовану систему показників, яка б, окрім фінансових результатів діяльності, містила інформацію про якість і продуктивність людського капіталу.

### Література

1. *Гришнова А. О.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001.
2. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard. — Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 1996.

3. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. — Харків: ХНЕУ, 2006. — 240 с.

4. 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.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2007

УДК 331.582

О. В. Захарова, канд. екон. наук, доц..  
Донецький національний технічний університет

## ОБҐРУНТУВАННЯ УМОВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**АНОТАЦІЯ.** Обґрунтовано умови ефективності використання персоналу промислових підприємств шляхом забезпечення високого ступеню збалансованості між рівнем використання виробничих ресурсів і кінцевими результатами діяльності. Запропоновано напрямки збалансування пропонованої умови ефективності для промислового підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Ефективність, персонал підприємства, умова ефективності, індекси зміни показників.

Основним рушійним фактором розвитку України на сучасному етапі економічних перетворень виступають трудові ресурси, управління якими ускладнюється наявністю негативних умов, до яких належать високий рівень безробіття, незадовільний рівень життя населення, наявність значної трудової еміграції працездатного населення за межі України, демографічні проблеми. Водночас в останні роки в Україні відбуваються негативні тенденції в процесах відтворення трудових ресурсів, їх розподілі та використанні. Поряд з цим одним з найважливіших і невирішених в наступний час питань є забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності робочої сили, що дозволить підвищити обсяги виробництва і якість товарів і послуг, покращити інвестиційно-інноваційну привабливість країни та забезпечити передумови для стабільного економічного зростання. Тому від ефективності управління трудовими ресурсами залежать як результати діяль-