

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного
менеджменту 107

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації
персоналу в системі внутрішніх
комунікацій організації 112

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа
розвитку сучасного підприємства 119

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-
психологічного клімату в організації ... 128

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування
кадрової політики державної
служби цивільного захисту 133

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу
бізнес-процесів адміністрування
персоналу у великому
та корпоративному бізнесі 141

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями:
її сутність та реалізація в системі
управління персоналом 146

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт
у педагогічному колективі 150

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії
освіти 157

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників
у формуванні готовності
до самоорганізації в процесі
професійної підготовки 167

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування
робіт у системі управління їх
змістом та послідовністю
в галузі освіти 171

Чайка Н. Г., Кашичанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь
у процесі підготовки менеджерів 178

**Білокур М. Д., Довгий Г. І.,
Кривонос А. О.**

Соціально-економічні аспекти
формування екологічної свідомості
громадян України 185

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики
самоменеджмента в системі
освіти 191

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності
навчання дисципліни “Основи
охорони праці” у віртуальному
освітньому просторі 201

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації
діяльності туристичної фірми 207

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління
у сфері туризму України 213

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної
діяльності підприємства 221

**Оліховська М. В., Костецька І. І.,
Гілка М. В.**

Формування та розвиток
інвестиційних проєктів аграрного
сектору України в умовах ЄС 228

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної
діяльності підприємств легкої
промисловості 234

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій
для розвитку економіки України 242

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління
якістю медичної допомоги 247

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці
в секторі охорони здоров'я України 252

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного
закладу у завданні управління 256

ІНВЕСТИЦІЇ У ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення професіоналізму, вироблення лідерських якостей та інших важливих компетенцій у працівників є стратегічними завданнями вітчизняних підприємств, оскільки більшість з них відчуває нестачу у висококваліфікованих кадрах. Виконання цих завдань вимагає певних матеріальних вкладень — інвестицій у розвиток персоналу. Вочевидь, що підприємства прагнутимуть інвестувати кошти у персонал тільки за умови об'єктивного обґрунтування економічної ефективності інвестицій при відповідному рівні окупності і низькому рівні ризику.

Інвестиції у розвиток людських ресурсів є одним із основних чинників збільшення продуктивності, подолання кризових явищ та досягнення високих темпів економічного зростання. Підприємства, що постійно інвестують у персонал, відзначаються високим рівнем прибутковості, фінансової стійкості та швидко здобувають вагомі конкурентні переваги. Тому проблеми підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства набувають особливої актуальності.

Процес становлення і розвитку системи управління персоналом насамперед має зважати на особли-

вості взаємодії трудового колективу підприємства і його власника (керівництва) з метою оптимізації досягнення взаємовигідного кінцевого результату функціонування цього підприємства. Ці особливості можна визначити двома основними соціально-політичними принципами розвитку суспільства і його окремих груп (трудових колективів): принципом солідарності та принципом субсидіарності.

Принцип солідарності (солідаризм) — соціально-політичне і економічне поняття, яке визначає фактичний зв'язок і взаємозалежність людей у суспільному житті (Ф. Бастіа, О. Конт та ін.). В економіці ця ідея дає можливість відмовитися від політики керівного невтручання і покладе на найманого працівника — члена трудового колективу конкретні обов'язки в інтересах як цього колективу, так і власника (керівника) підприємства.

Принцип субсидіарності лежить в основі розподілу повноважень і компетенції між особами, що знаходяться на різних рівнях системи управління, і вимагає, щоб управління діяльністю колективу здійснювалося на, можливо, більш низькому рівні, якщо це ефективно як з поточ-

ної точки зору, так і для досягнення кінцевого результату діяльності.

Оптимальна реалізація цих принципів забезпечить підприємству необхідний рівень економічного розвитку, а працівники отримають комплекс відповідних прав, можливостей (організація праці, рівень компетенції, обсяг професійних і управлінських знань та навичок тощо), мотивів і стимулів праці, що дасть змогу ефективно і взаємопов'язано реалізувати цілі і завдання як підприємства, так і його трудового колективу.

Якісні зміни вітчизняної економічної системи знаходять відображення у розробці економічної моделі людини праці. При цьому сучасний працівник в умовах ринкової економіки повинен мати такі якості: компетентність; обґрунтований інтерес у мотивації власної економічної поведінки; раціональність економічної поведінки; наявність економічних та інших мотиваційних стимулів до праці; безперервність процесу збагачення знаннями; професійну і соціальну мобільність.

Одним із шляхів реалізації цих принципів на підприємстві є підвищення рівня трудової і соціальної активності працівників, що вимагає розробки і впровадження на підприємстві дієвого механізму інвестування у персонал.

Інвестування — це вкладення капіталу з метою отримання майбутнього доходу у розмірі, що буде компенсувати інвестору і збитки внаслідок відкладеного споживання цього капіталу, і очікуване зростання рівня споживчої і мінової вартості виробленого товару з врахуванням ризику ймовірного неотримання до-

ходу від реалізації цього товару у майбутньому.

Мета інвестування полягає в пошуку і визначенні такого способу вкладення інвестицій, за якого забезпечувався б необхідний рівень прибутковості та мінімальний ризик майбутньої реалізації продукції (послуг).

Механізми інвестування підрозділяють на такі види: 1) механізми інвестування у фінансові активи; 2) механізми інвестування у нефінансові активи; 3) механізми інвестування в матеріальні активи; 4) механізми інвестування в нематеріальні активи.

Інвестування у фінансові активи припускає вкладення коштів у різні цінні папери: акції, облігації, депозитні та ощадні грошові сертифікати тощо.

Інвестування у нефінансові активи означає вкладення коштів у антикваріат, дорогоцінні камені, дорогоцінні метали, предмети мистецтва.

Інвестування у матеріальні активи припускає вкладення коштів у землю, житлові та інші приміщення, виробничі будівлі, споруди, верстати, обладнання, будівництво різноманітних споруд.

Інвестування у нематеріальні активи передбачає, у тому числі вкладення коштів у інтелектуальні активи — знання, перепідготовку персоналу, охорону здоров'я, наукові дослідження і розробки.

На макрорівні впровадження механізмів інвестування потрібне для: активізації процесу розширеного відтворення матеріальних цінностей; структурних перетворень в економіці і соціумі країни в цілому;

підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції; вирішення соціально-економічних проблем, зокрема, рівня безробіття, екології, охорони здоров'я, розвитку системи освіти та ін.

На мікрорівні інвестиційні інструменти сприяють: розвитку і зміцненню ринкової і соціальної позиції підприємства; оновленню основних фондів підприємства; зростанню конкурентоспроможності і потенціалу підприємства; стабілізації і поліпшенню фінансового стану підприємства; підвищенню кваліфікації кадрового складу; вдосконаленню системи управління на підприємстві.

В умовах ринкової економіки будь-які спроби підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства приречені на провал, якщо механізм їх реалізації не передбачає нарощування обсягів інвестицій у персонал, стимулювання розвитку творчих здібностей персоналу, об'єктивної оцінки, гідної оплати та сучасної мотивації праці. Йдеться про те, що підвищення технологічного рівня та складності сучасного виробництва, зростання питомої ваги конкурентоспроможної продукції в загальному обсязі експорту неможливе без відповідного удосконалення науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств.

Водночас це вимагає не тільки розробку державних і регіональних науково-технічних програм і заходів щодо залучення інвестицій, а й передбачення капіталовкладень у підготовку та перепідготовку кадрів, адекватне заохочення творчих пошуків керівників та висококвалі-

фікованого персоналу, підтримку прагнень працівників до постійного оновлення знань, високої особистої зацікавленості в ефективному впровадженні нових проектів і технологій, забезпечення ефективної роботи персоналу на рівні конкретних підприємств та організацій (тобто на мікрорівні). В умовах конкурентного середовища інвестиції у розвиток персоналу на підприємствах стають джерелом активізації інтелектуальної трудової діяльності, продукту якої — нові висококонкурентні технології, продукція, послуги.

Сучасний стан інвестицій у розвиток персоналу залишається незадовільним, враховуючи скорочення державних витрат на фінансування освіти, науки, охорони здоров'я, підготовки та перепідготовки кадрів для потреб виробництва. Причини низької активності роботодавців у сфері інвестування у персонал визначаються насамперед відсутністю необхідних мотиваційних макроекономічних чинників. Ситуацію, яка склалася у сфері інвестицій у персонал підприємств України, не можна визнати правомірною, адже вона руйнує мотивацію працівників до підвищення кваліфікації, професійного зростання, розробки та впровадження інновацій, і таким чином, гальмує становлення конкурентоспроможності національних підприємств.

Це призвело до того, що вкладення у персонал, що перевищують необхідний мінімум, який забезпечується за рахунок держави, громадяни повинні забезпечити собі самі, що не завжди можливо. Тому в умовах ринкової економіки істотна частка витрат з відтворення трудо-

вих ресурсів повинна припадати на роботодавців як суб'єктів, прямо і безпосередньо зацікавлених в цих умовах у максимально ефективному використанні інтелектуального потенціалу працівників.

Інвестиції у персонал відіграють важливу роль у розробці виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку підприємства. Питома вага витрат підприємств на персонал у собівартості продукції та послуг має виражену тенденцію до зростання. Це зумовлено дією таких факторів: зміни законодавства у сфері трудового права, законодавства про зайнятість населення, загальнообов'язкового державного соціального страхування зумовлюють появу нових тарифів на соціальне страхування; впровадження нової техніки і технологій, що висувають більш високі вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, збільшують необхідні витрати на розвиток (підготовку, перепідготовку) персоналу; реформування оплати праці, спрямоване на підвищення рівня номінальної та реальної заробітної плати найманих працівників.

Проблеми інвестування у персонал знаходять своє відображення в концепції розвитку людського капіталу. Людський капітал — це інтенсивний продуктивний фактор розвитку економіки, суспільства і сім'ї, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної та управлінської праці, середовище проживання і трудової діяльності, що забезпечують його ефективне і раціональне функціонування як продуктивного чинника розвитку. Людський капітал —

це інтелект, здоров'я, знання, якісна і продуктивна праця, якість життя.

Людський капітал (ЛК) формується за рахунок інвестицій у підвищення рівня і якості життя населення, в інтелектуальну діяльність, а саме: у виховання, освіту, здоров'я, знання, здатність до підприємницької діяльності, клімат, інформаційне забезпечення праці, формування ефективної керівної еліти, безпеку громадян і бізнесу та економічну свободу, а також в культуру, мистецтво та ін. До складу ЛК входять інвестиції і віддача від них в інструментарій інтелектуального і управлінського труда, а також інвестиції в середовище функціонування ЛК, що забезпечують його ефективність.

На рівні підприємства людський капітал — це сукупність навичок, умінь, здібностей та інтелектуального потенціалу персоналу, котрі забезпечують отримання прибутку. Доходи від використання ЛК є законним підсумком раніше прийнятих управлінських рішень. Тобто можна значно підвищити майбутні доходи, вкладаючи кошти в освіту і професійну підготовку, планування, організацію, мотивацію і охорону праці, охорону здоров'я працівників і членів їхніх сімей, корпоративну культуру підприємства, збільшуючи тим самим кількісні і якісні показники ЛК.

Передові країни світу шукають підходи в інвестиційній політиці, за якої економічне зростання, зумовлене інвестиціями, досягатиметься за допомогою приросту продуктивної сили людини і його впливу на зміну структури та обсягу національного багатства країни. Багаторічні науко-

ві пошуки шляхів якісної і кількісної ідентифікації поняття “людський капітал” призвели до того, що майже одночасно вченими Г. Сент-Ондржем для банку “Canadian Imperial Bank of Commerce” та Л. Едвінссоном для страхової компанії “Skandia” було визначено і здійснено вимір людського капіталу як складової частини інтелектуального капіталу підприємства.

В інтерпретації Г. Сент-Ондржа інтелектуальний капітал складається з трьох компонент: індивідуальних навичок, необхідних для задоволення вимог клієнтів (власне “людського капіталу”), організаційних можливостей корпорації задовольнити потреби ринку (“структурного капіталу”) і переваг торговельної марки компанії (“споживчого капіталу”). Відповідно до цієї моделі всі три складові інтелектуального капіталу організації мають бути виміряні й оцінені.

Фахівець Л. Едвінссон на прикладі страхової компанії “Skandia” вперше визначив людський капітал як частку інтелектуального капіталу. У результаті він розробив модель “Skandia Value Scheme” і в 1995 р. включив у річний звіт компанії “Skandia” розділ про склад та виміри складових її інтелектуального капіталу, розпочавши нову практику змісту річних звітів компаній. При цьому Л. Едвінссон ґрунтувався на трьох принципах: 1) інтелектуальні активи можуть в кілька разів перевершувати активи, відображені в балансі компанії; 2) інтелектуальний капітал є сировиною, з якого виходять фінансово-економічні результати господарювання; 3) менеджери повинні розрізняти два види інте-

лектуального капіталу — людський і структурний.

Визначення людського капіталу за Л. Едвінссоном цінне тим, що саме воно визнає людський капітал в якості першоджерела нових ідей та процесів (інновацій) у компанії. Проте прагнення зростання людського капіталу (через відбір, підготовку і т. д.) марне, якщо останній не може бути затребуваний.

Це забезпечується структурним інтелектуальним активом людського капіталу (наприклад, інформаційними системами, знанням каналів ринку, спілкуванням із споживачами), наявністю у складі інтелектуального капіталу такої складової як структурний капітал та, звичайно, керівництвом, що відповідає за реалізацію нововведень.

Інвестиції у персонал — цілеспрямоване вкладення коштів у напрями, які забезпечують покращення якісних параметрів як окремого працівника, так і людського капіталу в цілому, і насамперед — його трудового потенціалу (рівня освіченості, розвитку творчого потенціалу, фізичного та психічного здоров'я, мотивації персонального розвитку, ціннісних установок тощо).

Відомо, що поточні витрати на персонал можна розглядати як інвестиції, якщо вони збільшують продуктивні якості і характеристики працівника і здійснюються з тим розрахунком, що будуть багаторазово компенсовані зростанням доходів від діяльності працівника у майбутньому.

На думку основоположників теорії людського капіталу К. Макконела і С. Брю, “інвестиції в людський

капітал — будь-які витрати, що підвищують освіту, кваліфікацію, покращують здоров'я працівників, підвищують мобільність робочої сили і, таким чином, підвищують дохід від інвестицій. Витрати, які сприяють підвищенню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки вони здійснюються з метою компенсації майбутніми грошовими доходами". Автори виділяють три напрями таких інвестицій: 1) витрати на освіту, які включають загальну і спеціальну, формальну і неформальну підготовку на робочому місці (професійне навчання, виробничу адаптацію, атестацію, професійно-кваліфікаційне просування і планування трудової кар'єри персоналу, формування штатного резерву і т. д.); 2) витрати на охорону здоров'я, які складаються з витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов; 3) витрати на мобільність, завдяки яким працівники в умовах вільного ринку праці отримують можливість успішно мігрувати з місць з відносно низькою продуктивністю праці в місця з відносно високою продуктивністю.

Учений А. В. Кір'янов основними видами інвестицій у людський капітал підприємства вважає інвестиції у спеціальну професійну підготовку, належний фізичний стан і адекватну емоційну поведінку працівників. Він пропонує їх розширення з цільовою орієнтацією на формування у працівника почуття лояльності (прихильності) до підприємства, а саме: працівник поділяє і робить власними цілі і цінності підприємства; працівник прагне залишитися на підпри-

ємстві і зберігає це прагнення навіть тоді, коли це може бути для нього економічно невигідно; працівник готовий не тільки намагатися надати максимальну користь підприємству своєю працею, а й, якщо це потрібно, принести своє особисте в жертву інтересам підприємства.

Аналіз доступних джерел з питань інвестування у людський капітал дав можливість визначити такі види типових інвестицій у людський капітал: професійна освіта; охорона здоров'я; мотивація розвитку; інноваційна та творча діяльність; мобільність персоналу.

Зміст інвестицій в людський капітал має такі особливості:

1. Людський капітал як нематеріальна складова загального капіталу фізично і морально зношується, а також накопичується.

2. Віддача від інвестицій в людський капітал безпосередньо залежить від тривалості життя його носія (тривалості працездатного періоду). Чим раніше робляться вкладення в людину, тим швидше вони починають давати віддачу.

3. Інвестиційний період для людського капіталу значно довший порівняно з цим періодом для матеріального капіталу.

4. У міру накопичення людського капіталу його прибутковість підвищується до певного рівня, обмеженого верхнім лімітом активної трудової діяльності (активного працездатного віку), а потім різко знижується.

5. Якщо у процесі використання людського капіталу регулярно робляться інвестиції в освіту, здоров'я тощо, то якісні і кількісні результати цих інвестицій можуть поліпшувати

стан та умови життя кожного працівника і без додаткових інвестицій. Тобто інвестиції в людський капітал дають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером соціально-економічний ефект.

6. Не всі вкладення у людський капітал можуть бути визнані інвестиціями. Наприклад, витрати, пов'язані з кримінальною діяльністю, не є інвестиціями, оскільки суспільно недоцільні і шкідливі для суспільства.

7. Характер і види інвестицій у людський капітал зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями.

Таким чином, порівняно з інвестиціями в інші різні форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найефективнішими, як з точки зору окремого працівника, так і на макроекономічному рівні.

Дослідження складових інвестування у загальному обсязі інвестицій у персонал показали, що інвестиційними складовими з найбільшою соціально-економічною ефективністю є “професійна освіта” та “інноваційна і творча діяльність”, меншу частку займають “мобільність персоналу” та “охорона здоров'я персоналу”, найменша — складова “мотивація розвитку персоналу”.

Таким чином, процес інвестування у персонал потребує визначення ефективності застосування різних видів такого інвестування і засобів оцінки отриманих результатів з урахуванням умов, цілей і завдань як підприємства, так і працівників. При цьому визначення необхідних обсягів витрат на всі складові інвестиційного процесу має ґрунтуватися на результатах оцінювання результа-

тивності (інвестиційної привабливості) цих витрат.

Розглянемо існуючий іноземний і національний досвід інвестування у персонал за таким основним його напрямом, як освіта, професійний розвиток і перепідготовка персоналу. За цим напрямом багато іноземних держав беруть на себе функцію стимулювання активності підприємств у сегменті первинної професійної підготовки молоді за допомогою прямого фінансування корпоративних систем навчання. Так, при наймі та навчанні молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великої Британії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції є так звана альтернативна форма підготовки кадрів, яка охоплює молодь до 25 років. При цьому процес теоретичної підготовки в навчальному закладі чергується з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи отриманому нею на цей момент рівню кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування освіти, професійного розвитку і перепідготовки персоналу доповнюються непрямым стимулюванням підготовки персоналу з боку держави також

через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується в США, де кошти на підготовку молодих працівників повністю звільняються від оподаткування при відповідності підготовки встановленим стандартам.

У західноєвропейських країнах одним із джерел інвестицій у професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. У США значну частину фінансування вищої освіти становлять інвестиції корпорацій — приблизно 20 %. Базова сфера розміщення коштів корпорацій — фінансування наукових досліджень вузів, так як відносно невеликі витрати у цій сфері приносять величезні прибутки. Вже 40 останніх років більшість керівників американських корпорацій розглядає витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і власні навчальні центри вважаються підрозділами, що беруть участь у створенні прибутку.

Співпраця бізнесу з навчальними закладами поступово привела до кооперування університетів і коледжів з промисловими фірмами, банками, госпіталами, юридичними і страховими компаніями. Як наслідок, у вузах почали створювати кафедри теорії та практики підприємництва, а також наукові підрозділи, які працюють на правах філії корпорації, в яких викладачам і студентам виплачується додаткова заробітна плата.

Діяльність бізнес-корпорацій у сфері вищої освіти привела до створення власних корпоративних навчальних закладів. Зокрема, у Франції існують галузеві, а в Німеччині — міжзаводські центри, які є

підрозділами корпорацій. Програми навчання складаються, з огляду на запити підприємств, процесів структурної перебудови і технічного переозброєння виробництва.

Корпоративні університети готують кадри, які працюють у філіях транснаціональних корпорацій різних країн, відповідно до єдиних корпоративних норм і правил, а також надають консультаційні та освітні послуги своїм клієнтам, постачають навчальні програми іншим корпораціям. Вони можуть бути частиною компанії, яка їх створила, і обслуговувати свій персонал, а можуть надавати в порядку партнерських відносин освітні послуги іншим бізнес-школам.

Створення корпоративного навчального закладу істотно скорочує витрати на навчання співробітників, а також сприяє їхньому вихованню відповідно до традицій цієї компанії. Корпоративний університет стає, по суті, основою для безперервної освіти працівників фірми.

У середньому за програмами корпоративної підготовки фірми США витрачають 263 дол. за рік на одного працівника. Загальні витрати на внутрішнє навчання цілком порівняні з витратами на державні та приватні школи (середня та вища освіта) — приблизно 350 млрд дол. За статистикою, більшу частину коштів у навчання персоналу вкладають компанії, що займаються фінансами, страхуванням, нерухомістю, високими технологіями і транспортними послугами, і, як правило, меншу у сфері виробництва, охорони здоров'я, агрокультури, будівництва і освоєння родовищ.

Форми професійного корпоративного навчання також трансформувалися за останні роки, причому можна виділити основний напрям змін як перехід від традиційних форм та методів навчання до інтегрованого навчання, яке поєднане з процесом організаційно-технологічного розвитку підприємства.

Вважаємо, що впровадження іноземного досвіду у сфері інтегрованого професійного навчання, поєднаного з організаційно-технологічним розвитком підприємства, може стати ефективним інструментом інтенсифікації процесу інвестування у персонал вітчизняних підприємств.

Таким чином, ще раз можна підкреслити, що процес інвестування у персонал потребує визначення ефективності застосування різних видів інвестування і засобів оцінки отриманих результатів з урахуванням умов, цілей і завдань як підприємства, так і працівників.

Література

1. Закон України “Про професійний розвиток працівників” від

12.01.2012 р. № 4321-IV // Голос України від 04.02.2012. — № 22.

2. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: пособ. по кадр. работе. — М.: ЮРИСТЪ, 1998. — 496 с.
3. *Гришнова О. О.* Развитие персонала на предприятиях Украины как предмет социально-трудовых отношений / О. А. Гришнова, А. В. Василик // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2004. — Т. 1. — № 3. — С. 45–53.
4. *Захарова О. В.* Управление инвестициями у людський капітал: методологія, оцінка, планування: моногр. — Д.: “ДВНЗ ДонНТУ”, 2010. — 378 с.
5. *Измерение* экономической ценности персонала: пер. с англ. / Як Фитц-енц; под общ. ред. В. И. Ярных. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.
6. *Макконелл К. Р., Брю С. Л.* Экономикс: принципы, проблемы и политика. — М.: Инфра-М, 2004. — 972 с.
7. *Saint-Onge H.* Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital? // *Strategy and Leadership*. — March-April. — 1996. — P. 10–14.