

безпеки підприємницьких структур. Безперечно, ні кадрова служба підприємства, ні відділ економічної безпеки нездатні вплинути на визначені загрози, але взяти їх до уваги, враховувати в процесі управління персоналом є необхідним.

### Література

1. Бурда І.Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства / І.Я. Бурда // Наукові записки. – УАД. – 2011. – №1. – С. 22–29.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебн. Б.М. Генкин. – М.: СПб.: УЭФ, 1995. – 216 с.
3. Діяльність суб'єктів господарювання: стат. зб. / За ред. І.М. Жук; Держкомстат України. – К.: ДП «Держаналітінформ», 2010. – 447 с.
4. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогноз.; Фенікс, 2003. – 1008 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с. англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

6. Новый курс: реформы в Украине. 2010–2015. Национальная доповідь / За заг. ред. В.М. Гейця [та ін.]. – К.: НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с.

7. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / За заг. ред. В.М. Гейця [та ін.]. – К.: НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.

8. Статистичний щорічник України за 2009 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – Держкомстат України. – К.: Техніка, 2010. – 566 с.

9. Стратегічні виклики XXI століття суспільства та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – 556 с.

10. Україна в 2008 році: щорічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку: моногр. / За заг. ред. Ю.Г. Рубана. – К.: НІСД, 2008. – 744 с.

11. Чумарин І.Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности // Кадры предприятия. – 2004. – №9. Режим доступа до статті: <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-9-2004.html>

І.О. ЛЕПЬОХІНА,  
докторант, КПУ

## Єдність економічної та соціальної ефективності управління персоналом підприємств

*Досліджено сутність, принципи економічної і соціальної ефективності управління персоналом підприємств. Визначено підходи, що визначають економічну ефективність управління персоналом підприємств: їх спільні риси та відмінності. Запропоновано при оцінюванні ефективності та вартості навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації враховувати доповнення до загальних підходів, які направлені на співвідношення між сумарними витратами на організацію даних заходів і результатами діяльності підприємств.*

*Исследована суть, принципы экономической и социальной эффективности управления персоналом предприятий. Определены подходы, определяющие экономическую эффективность управления персоналом предприятий: их общие черты и отличия. Предложено при оценивании эффективности и стоимости обучения, переподготовки и повышения квалификации учитывать дополнение к общим подходам, которые направлены на соотношения между суммарными затратами на организацию данных мероприятий и результатами деятельности предприятий.*

*The subject matter, principles of human resources management economic and social efficiency are analyzed.*

*Principles that determine HRM economic efficiency, their common and distinguished features are defined. The authors propose to take into consideration the additional to the traditional approaches to learning, training, upgrading efficiency and value estimation, usually focusing on the correlation between total costs of the named activities organization and operating results.*

У сучасній літературі серед проблем персоналу в основному спостерігається єдність думок про те, що управління персоналом орієнтоване як на економічні, так і на соціальні цілі. Тому в основу покладена подвійна зв'язка цілей, які називають економічною та соціальною ефективністю. Вихідним пунктом є таке міркування: при прийнятті рішень у сфері управління персоналом мають бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси співробітників.

**Постановка проблеми.** Дослідити сутність, принципи економічної і соціальної ефективності управління персоналом підприємств. Визначити підходи, що визначають економічну ефективність управління персоналом підприємств: їх спільні риси та відмінності. Запропонувати при оцінюванні ефективності та вартості навчання, перепідготовки та підви-

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

щення кваліфікації персоналу, які враховували б доповнення до загальних підходів, що направлені на співвідношення між сумарними витратами на організацію даних заходів і результатами діяльності підприємств.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми управління персоналом досліджувалися в наукових працях закордонних економістів науковців: Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єр'оміна [1], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі [2], А.Я. Кібанова [3], Б.М. Генкіна, Г.А. Конової, В.І. Кочеткова [4], О.С. Виханського [5]. Питання стосовно економічної і соціальної ефективності були висвітлені також у працях українських науковців, а саме: М.Д. Виноградського, С.В. Беляєвої, А.М. Виноградської, О.М. Шкапової [6].

**Мета статті** – визначити підходи, що визначають економічну ефективність управління персоналом підприємств: їх спільні риси та відмінності. Запропонувати при оцінюванні ефективності та вартості навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації враховувати доповнення до загальних підходів, які направлені на співвідношення між сумарними витратами на організацію даних заходів і результатами діяльності підприємств.

**Вклад основного матеріалу.** Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей підприємства (наприклад, виробництво товарів) шляхом використання співробітників за принципом економічного витрачання обмежених засобів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці та масштабом його використання (продуктивність праці) і, відповідно, при найбільш сприятливому співвідношенні між результатами праці персоналу та витратами на персонал (економічність праці).

Соціальна ефективність реалізується як виконання очікувань, потреб та інтересів співробітників, які є різноманітними. Сюди належать, наприклад, добра оплата праці, приємні умови роботи та можливості для розвитку особистості [2].

Цілі визначають напрями діяльності. Вони характеризують стан, на досягнення якого спрямовано рішення, що приймається. Критерієм якості рішення є рівень досягнення мети. Щоб цілі виконували свою спрямовальну функцію, вони мають бути ясно сформульовані та піддаватися операціоналізації (тобто давати змогу визначити рівень досягнення цілі).

Для визначення напрямів та наслідків дій у сфері управління персоналом необхідно з'ясувати:

– хто і яких економічних цілей хоче досягти щодо персоналу і які з цих цілей стають цілями підприємства;

– яким чином конкретизується економічна та соціальна ефективність;

– від чого залежить досягнення цих цілей і наскільки вони можуть бути використані як орієнтир для практичної діяльності;

– наскільки ці цілі сумісні одна з одною та які рішення можливі за їх несумісності (баланс інтересів) [3].

Існують два підходи до визначення безпосередньо економічної ефективності: одні схильні вважати, що витрати на персонал – неминуче зло, супутне малій економічній ефективності, інші погоджуються з тим, що витрати на персонал – самоокупна і досить вигідна складова будь-якого виробництва. Суть першого підходу: «персонал – видатки», а другого: «персонал – ресурс».

У таблиці наведена порівняльна оцінка двох цих підходів.

Оцінка економічної ефективності кадрової діяльності охоплює всю багатопланову, багатогранну роботу з персоналом і управління цим процесом. Важливо не тільки прогнозувати витрати на весь комплекс кадрових процесів, а й визначити напрями раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів. Насамперед необхідно оцінити економічну ефективність навчання, яка являє собою багатофункціональний процес, що справляє вплив на різні компоненти діяльності підприємств і всієї галузі.

Що стосується праці господарських керівників, то, на нашу думку, її можна оцінити виходячи з ефективності управлінської праці соціально-економічної категорії, яка характеризує результативність управлінської діяльності з реалізації мети управління до і після навчання. Прямої оцінки праці господарських керівників отримати неможливо, а непряма оцінка складається з певного вкладу керівника в підсумкові показники об'єкта управління.

Оцінювання праці здійснюється за сукупними витратами, основою яких є витрати часу, необхідного для виконання завдань у процесі управління.

Ефективність праці господарського керівника оцінюється до і після навчання, дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення ефективності виробництва.

Ми вважаємо, що порівнювання витрат і результатів зазвичай здійснюється за допомогою критеріїв економічної ефективності. При оцінюванні ефективності та вартості навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, на нашу думку, варто врахувати такі доповнення до загальних підходів.

1. Можливими цілями розрахунків з визначення економічної ефективності процесу навчання є:

### Підходи, що визначають економічну ефективність роботи з персоналом

«Персонал – видатки»	«Персонал – ресурс»
Примус	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результати	Засоби
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

а) визначення оптимального розміру витрат на навчання у складі загальних витрат на виробництво;

б) ухвалення рішень з розвитку форм і методів навчання;

в) порівняння економічної ефективності навчання з економічною ефективністю інших можливих вкладень коштів підприємства, які забезпечують порівнянне підвищення ефективності функціонування основного виробництва.

2. Як це впливає із загального підходу, в загальному випадку економічна ефективність будь-якого заходу, що здійснюється на будь-якому об'єкті, визначається співвідношеннями між показниками, які описують повний результат діяльності об'єкта, що вивчається, після початку заходу і показниками, що характеризують повні витрати, пов'язані з діяльністю об'єкта (також після початку заходу).

3. Економічна ефективність навчання і тренінгів (ПЕОМ, оргтехніка тощо) визначається співвідношенням між сумарними витратами на організацію та проведення навчально-тренувального процесу нефінансовими результатами навчання, вираженими як додатковий приріст корисних результатів діяльності підприємства, збільшення його потенціалу, зниження витрат на забезпечення функціонування підприємства та рівня ризику його функціонування.

4. Витрати у зв'язку з навчанням складаються з:

– додаткових витрат на навчання (утримання центру навчання; плата за навчання конкретних працівників; заробітна плата працівників, які заміщають тих, хто навчається, на період навчання з відривом від роботи);

– витрат на підвищення оплати праці працівників, які підвищили свою кваліфікацію в результаті навчання;

– економії витрат на компенсацію збитку від розвитку негативних подій через помилки в діях працівників, пов'язаних з недостатнім рівнем кваліфікації до навчання.

5. Зв'язок між процесом навчання і зміною показників діяльності підприємства виявляється в ряді чинників, що відображають зміну мотивацій, функціональної поведінки і спеціальних взаємодій працівників, які пройшли навчання.

6. Система показників, які кількісно виражають зміни функціональних характеристик, мотивацій та соціальної поведінки працівників, які пройшли навчання, містить показники, що характеризують вплив навчання на результат (дохід), і показники, які характеризують витрати, пов'язані з підтримкою системи навчання. Для розрахунку значень виділених показників слід використовувати дані бухгалтерської та статистичної звітності, а також оцінки експертів [4].

Для оцінювання ефективності навчання можуть бути розроблені спрощені підходи розрахунку. Один з них полягає в більш широкому використанні експертних даних, пошуку загальної оцінки. Наприклад, використовувати показники можуть розглядатися як експертні та визначаються безпосередньо, без їх подальшої структуризації. У зв'язку з цим зни-

жується об'єктивність оцінки при значному спрощенні її розрахунку [5]

Якщо наявна статистика за найважливішими показниками, можливе також застосування методів факторного аналізу для прогнозування економічної ефективності тих чи інших заходів, у тому числі навчання і перенавчання працівників. Питання ж економічної ефективності кадрової діяльності потребують додаткових досліджень та опрацювання, оскільки вони більш різноманітні та охоплюють увесь процес формування та розвитку керівників, управління кадровим потенціалом.

### Висновки

Наукові дослідження показали, що єдність економічної та соціальної ефективності роботи з персоналом одностайно визнається усіма фахівцями.

Класичний метод визначення економічної ефективності продуктивності праці – це відношення економічних результатів до витрат праці. Крім економічного, при оцінюванні ефективності праці необхідно визначити соціальний ефект умов праці, підвищення соціальної активності колективу, яке виявляється в якісному аспекті діяльності та в збільшенні (кількісному) економічного ефекту.

Загальний ефект від навчання і підвищення кваліфікації виявляється як приріст результату діяльності системи (доходу), а також як економія витрат на компенсацію наслідків помилкових дій чи рішень. Збільшення кількості аналізованих варіантів пов'язане з необхідністю приділяти більшу увагу питанням координації дій працівників. Ми вважаємо, що пошук нестандартних рішень приносить не тільки вигоди, а й втрати від неузгодженості учасників спільної праці. Тому ми вважаємо за доцільне на тренінгах з використання кадрового потенціалу вивчати взаємне узгодження дій персоналу підприємств.

### Література

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994. – 683 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
4. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.: ил.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
6. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.