

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 6, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.5:621:331.102.344

*О. Л. Тарасюк,
студент 4 курсу Інституту економіки та менеджменту
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
О. А. Хілуха,
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та безпеки підприємства
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна*

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ПАТ «ЕТМ»

*O. L. Tarasiuk,
student of 4 courses of Institute of economy and management
East Europe national university of the name of Lesia Ukrainian, Lutsk, Ukraine
O. A. Hiluha,
PhD in economics, associate professor of department of economy and safety of enterprise
East Europe national university of the name of Lesia Ukrainian*

INTRODUCTION OF THE CONTINUOUS DEPARTMENTAL OF PERSONNEL OF ENTERPRISE TEACHING ON A BASE OF JSC OF "ETM"

В статті розглянуто доцільність впровадження системи безперервного навчання персоналу підприємства та розроблено алгоритм дії, що до її реалізації на ПАТ «ЕТМ». Проведено економічне обґрунтування ефективності даної системи. Досліджено чинники, які зумовлюють потребу в постійному навчанні персоналу підприємства та сфери її застосування в процесі діяльності підприємства.

Навчання персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювалися через 30 років, в кінці століття — через 10, сучасні фахівці повинні перенавчатися через 3-5 років.

З урахуванням стратегії розвитку підприємства і поточних потреб у навчанні розробляються перспективні та поточні річні плани навчання персоналу. При цьому в основу закладається принцип безперервності підвищення кваліфікації кожного співробітника протягом усієї його діяльності в організації.

The paper is considered the expediency of the system of the continuity training company and its implementation at JSC "ETM". It is researched an economic assessment of the system of the continuity training .

It is researched the factors that influence to the continuous training of a personnel and the scope of its application in the company. Studies of personnel are the important condition of successful activity of any organization. It is especially just on the modern stage, when the acceleration of scientific and technical progress conduces to the rapid changes and requirements to professional knowledge, abilities and skills. Knowledge of graduating students at the beginning XX of century depreciated in 30, at the end of eyelid - through 10, modern specialists must be taught again in 3-5.

Taking into account strategy of development of enterprise and current requirements the perspective and current annual plans of studies of personnel are developed in studies. Thus in basis principle of continuity of in-plant training of every employee is mortgaged during all his activity in organization.

Ключові слова: Система безперервного навчання, персонал, планування, критерії оцінки, реалізація, рентабельність, трудові ресурси.

Keywords: Permanent departmental teaching, personnel, planning, criteria of estimation, realization, profitability, workforce.

Постановка проблеми. На сучасному етапі для вітчизняних підприємств не є пріоритетним вкладення коштів у навчання персоналу, а ті, які вкладають, часто стикаються з проблемою неефективності таких інвестицій. А інвестиції, що 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 розвитку персоналу підприємства набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень. Серед наукових розробок вітчизняних та російських вчених, які стали підґрунтям формування ідеології безперервного навчання персоналу, дослідження актуальних аспектів інвестування розвитку персоналу та визначення ефективності таких інвестицій, слід відзначити праці Адаменко Е. В.[1], Бримсон Джеймс[2], Данюк В. М.[3], Иванова-Швец Л. Н.[4], Кибанов А. Я.[5], Колот А. М.[6], Маслов Е. В.[7], Луцишин Л. М.[9], та ін.

Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не розв'язані, 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.

Формування цілей статті. Метою статті є теоретична та практична розробка проекту, що до економічно обґрунтованого впровадження системи безперервного навчання персоналу на підприємстві ПАТ «Електротермометрія» (ПАТ «ЕТМ»).

Виклад основного матеріалу. Система безперервне навчання персоналу – це вид навчання, який розуміється як будь-яка діяльність, свідомо здійснювана для поліпшення здібностей персоналу, необхідних для виконання роботи в даний час, або для розвитку потенціалу співробітників, потрібного для виконання роботи в майбутньому.

Крім того, це економічно вигідне вкладення коштів в людські ресурси організації, які можуть оцінюватися аналогічно іншим інвестиціям, а саме з точки зору того, чи є цей спосіб вкладення коштів найкращим і найбільш ефективним [8, с.89].

Важливість безперервного навчання обумовлена тим, що:

- впроваджуються нові техніки, технології; виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють
- умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути забезпечена базовою освітою;
- світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами, які мають можливість в найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності інженерної праці;
- безперервні і швидкі зміни в технології та інформатики вимагають безперервного навчання персоналу;
- підвищення кваліфікації на основі безперервного навчання є більш ефективним і економічним для фірми, ніж залучення нових працівників;
- необхідно закріплення навичок роботи при виконанні особливо важливих для фірми замовлень [1, с.85].

Навчання не є чимось зовнішнім по відношенню до основної функції організації, навпаки, воно відіграє об'єднуючу роль в досягненні організацією основних стратегічних цілей.

Сфери застосування результатів навчання:

- поповнення відсутніх знань;
- виправлення недоліків у виконанні працівником посадових обов'язків;
- доведення до автоматизму навичок роботи в кризових ситуаціях.

Безперервне навчання персоналу підприємства можна представити таким чином рис.1.

Блок 1 (рис. 1.) направлений на планування навчання персоналу.

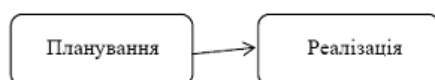


Рис. 1. Основні етапи процесу безперервного навчання персоналу [6, с.97]

Планування навчання персоналу включає низку етапів, послідовність виконання яких допускає безліч інтерпретацій внаслідок складності, нетиповості багатofакторного впливу і на організацію, і безпосередньо на об'єкт управління (рис. 2).

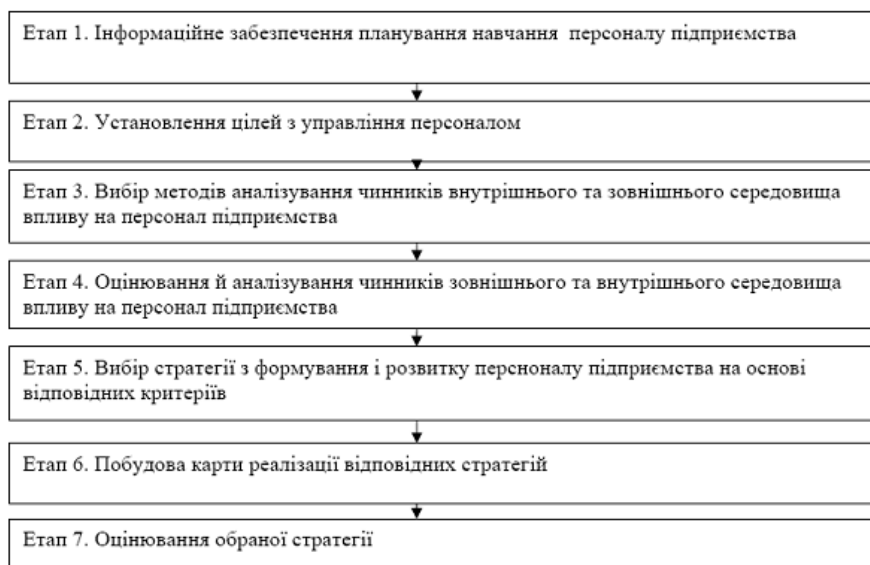


Рис. 2. Етапи стратегічного планування персоналу підприємства [3, с.124]

Тактичне планування на підприємствах відбувається через формування комплексу показників ефективності використання персоналу та вибору на альтернативних засадах напрямів і заходів їх досягнення, менеджери складають навчальні плани, ініціалізують проведення науково-дослідних робіт та активізують впровадження їх результатів в операційну діяльність підприємства.

Перший етап – інформаційне забезпечення стратегічного планування персоналу підприємства. Основні завдання інформаційного забезпечення, закріпленого за різними підрозділами підприємства: опис структури даних про персонал; збір, сортування, обробка, перегляд і зберігання інформації про трудові ресурси у базі даних підприємства; пошук ОПВ за багатьма атрибутами; формування таблиць, запитів і форм, які містять відомості про нього; виявлення інтелектуальних ресурсів, що охороняються законодавством; своєчасне врахування прав на об'єкти інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів підприємств; формування звітності про створення та використання персоналу на різних рівнях управління; побудова діаграм, аналізування динаміки формування та використання.

Другий етап – установлення цілей з формування та розвитку персоналу підприємства. Комплексні цілі охоплюють одночасно різні сфери функціонування підприємства. Комплексною ціллю підприємства є створення інтелектуальної організації, що володіє високими конкурентними перевагами, заснованими на безперервному навчанні персоналу.

Часткові цілі направлені на планування окремих елементів, сфер, видів діяльності, операцій інтелектуального капіталу підприємства. Частковими цілями є розвиток навчальної, наукової, інноваційної діяльності. Елементні цілі спрямовані на вузько деталізоване планування окремих елементів діяльності підприємств: підвищення кваліфікації керівника функціонального відділу, навчання; створення робочої групи для проектування неруйнівного контролю в процесі ремонту авіадвигуна тощо

Третій етап – вибір методів аналізування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Для аналізування чинників доцільно використовувати метод статистичного і соціологічного дослідження і порівняння економічного аналізу та метод експертних оцінок.

Четвертий етап – аналізування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналізування та оцінювання чинників зовнішнього середовища проводиться відповідно до їх поділу на чинники опосередкованого впливу на персонал підприємства та чинники безпосереднього впливу на нього.

Оцінювання чинників опосередкованого впливу на персонал визначаємо як добуток оцінки вірогідності реалізації цього чинника та його якісного впливу, через зовнішні чинники прямого впливу на персонал підприємств

П'ятий етап – вибір стратегії формування і розвитку персоналу підприємства відповідно до визначення відповідних критеріїв.

Критеріями, які визначають вибір відповідної стратегії формування і розвитку безперервного навчання персоналу є: стан трудових ресурсів підприємств, науковість галузі, масштаб діяльності підприємств, інвестиційні можливості підприємств, досвід інтелектуальної діяльності підприємств, рівень розвитку інтелектуальної інфраструктури регіону, ціннісні орієнтації керівників.

Шостий етап – побудова карт реалізації стратегії: стратегічні карти (strategy maps) – це інструмент, що дає змогу менеджменту підприємств формулювати і відображати відповідні цілі і засоби їх досягнення через структуру складників, які конкретизуються в основних показниках за видами діяльності, що дає змогу виявити резерви підвищення ефективності навчання персоналу.

Сьомий етап – оцінювання обраної стратегії. Її реалізація дозволить створити інтелектуальну організацію, котра володіє високими конкурентними перевагами, заснованими на безперервному навчанні персоналу. В стратегії комплексно враховані чинники зовнішнього та внутрішнього середовища [9, с.45-47].

Підсумком роботи даного блоку є готовий, затверджений вищим керівництвом компанії детальний план навчання персоналу підприємства.

Блок II (рис. 3.) – реалізація навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому.



Рис. 3. Блок II «Реалізація навчання персоналу» [5, с.65]

Процес безперервного навчання персоналу складається з 3 фаз які відображені на рис. 4.

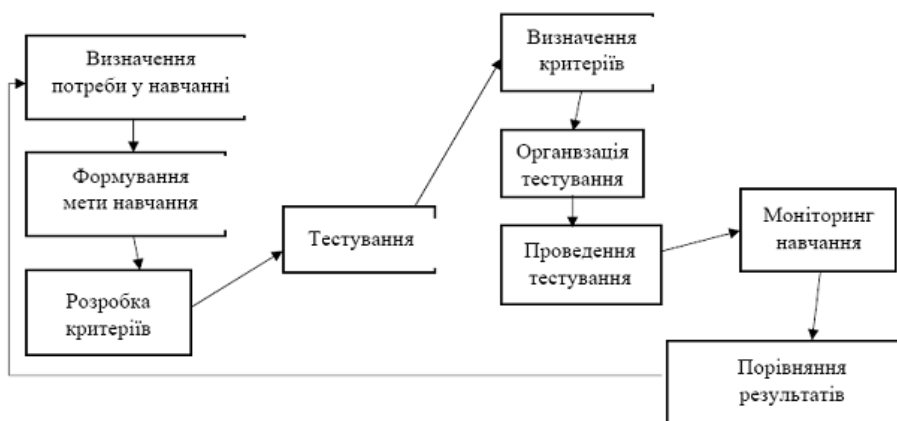


Рис. 4. Система безперервного навчання персоналу [1, с.201]

I етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – реалізація – має на увазі безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання [7, с.231].

Для сприяння підприємствам в організації професійного навчання працівників потрібно:

- відновити систему професійної орієнтації молоді, що вчиться, об'єднавши зусилля учбових закладів і роботодавців;
- максимально спростити умови ліцензування підприємств, що здійснюють професійне навчання працівників на робочих місцях;
- змінити підходи і вимоги до розробки учбових планів і програм для професійного навчання на виробництві (з урахуванням особливостей навчання дорослих);
- забезпечити підприємства навчальними посібниками, аудіо- і відео матеріалами тощо;
- розробити і розповсюдити методіку розрахунку ефективності навчання персоналу підприємств, включаючи зразкові нормативи чисельності й опис функцій співробітників служб, що займаються організацією навчання [9, с.54].

Підприємство спільно з державними органами повинні брати участь у моніторингу ринку праці й прогнозуванні його розвитку, формувати соціально-економічне замовлення на підготовку фахівців (у тому числі перелік спеціальностей для установ професійної освіти), а також брати участь у фінансуванні навчання працівників. В умовах підвищення конкуренції, серйозних змін у соціальних відносинах між працівниками, роботодавцями і державою необхідно радикально переглянути механізм партнерства у сфері професійного навчання [10, с. 212].

Важливість впровадження системи безперервного навчання на підприємстві ПАТ «ЕТМ» обумовлена низьким розвитком кадрового потенціалу та неефективним використання трудових ресурсів підприємства. Реалізація даного проекту дасть змогу збалансувати кваліфікаційний рівень персоналу та створить можливість для постійного його розвитку.

Для перевірки доцільності впровадження проекту безперервного навчання на підприємстві ПАТ «ЕТМ» проведемо розрахунки для визначення чистої теперішньої вартості протягом п'яти майбутніх років.

Протягом реалізації даного проекту планується збільшення витрат часу на проведення навчальних тренінгів як в теоретичному аспекті так і в практичному плані.

Впровадження проекту потребує фінансових ресурсів для стабільного функціонування системи безперервного навчання персоналу. Дані, що до джерел залучення коштів для реалізації проекту наведені в табл. 1.

Таблиця 1.
Джерела фінансування проекту, розроблено автором

Власні джерела		Залучені джерела		Позичкові джерела	
Вид джерела	Сума, грн.	Вид джерела	Сума, грн.	Вид джерела	Сума, грн.
Нерозподілений прибуток	50000	Запозичення акціонерного капіталу	25000	Середньостроковий кредит в банку (відсоток сплати за кредит 20% терміном на 2 роки)	100000
Чистий прибуток	25000				

Всього коштів, грн	75000	Всього коштів, грн	25000	Всього коштів, грн	100000
Усього за підсумком, грн		200000			

Для оцінки проекту необхідно провести розрахунок чистої теперішньої вартості. Це дасть змогу оцінити сумарний ефект який очікується в процесі реалізації проекту.

Таблиця 2.
Розрахунок чистої теперішньої вартості, розроблено автором

Рік	Вигоди, (B)	Поточні витрати, (C)	Інвестиційні витрати (I)	Кд, i = 20%	Теп. варт. вигод	Теп. варт. витрат	Грошовий потік
1	2	3	4	5	6	7	8
2016	0	0	200000	1,00	0	200000	-200000
2017	220000	120000		0,83	182600	99600	83000
2018	240000	137000		0,70	168000	95900	72100
2019	210000	146000		0,58	121800	84680	37120
2020	200000	138000		0,48	96000	66240	29760
1	2	3	4	5	6	7	8
2021	190000	129000		0,4	76000	51600	24400
Сума	x	670000	x	x	644400	598020	26380

Ставка дисконту 20%

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{B}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I}{(1+i)^t} \geq 0 \quad (1)$$

ЧТВ = 26380 грн.

Отже, протягом п'яти років використання системи безперервного навчання підприємство отримає 26380 грн.

Період окупності визначається за формулою 2.

$$ПО = \frac{I}{\frac{C}{\Pi}} \quad (2)$$

де,

$$\Pi = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C}{(1+i)^t}}{I} \quad (3)$$

ПО = 200000 / (26380 / 5) = 4,05 роки

Розрахунок індексу прибутковості – характеризує ефективність проекту і визначається як відношення сумарних приведених ефектів до величини інвестицій.

$$\Pi = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C}{(1+i)^t}}{I} \geq 1 \quad (4)$$

Π = 26380 / 200000 = 1,08

Коефіцієнт вигод-витрат – визначається як відношення сумарних вигод до сумарних витрат.

$$R = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C}{(1+i)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{I}{(1+i)^t}} \quad (5)$$

R = 644400 / 598020 = 1,08

Таблиця 3.
Розрахунок внутрішньої норми рентабельності, розроблено автором

Рік	Вигоди, (B)	Поточні витрати, (C)	Інвестиційні витрати (I)	Кд, i = 70%	Грошовий потік
1	2	3	4	5	6
2016	0	0		1,00	-200000
2017	220000	120000		0,59	59000

2018	240000	137000	200000	0,35	36050
2019	210000	146000		0,2	12800
2020	200000	138000	x	0,12	7440
2021	190000	129000		0,07	4270
Сума	x	670000	x	x	-80440

Внутрішня норма рентабельності дає змогу оцінити гранично допустиму ставку дисконту при якій проект буде прибутковим. $IRR = i$, при якій $NPV = 0$. Для проведення розрахунку візьмемо ставку дисконту i 70%, за якою проект буде збитковим.

Тоді, за формулою 6 проведемо розрахунок:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{a-e} \quad (6)$$

де A – ставка дисконту, при якій NPV позитивна;

B – ставка дисконту, при якій NPV – від'ємна;

a – величина позитивної NPV при ставці дисконту A ;

e – величина від'ємної NPV при ставці дисконту B .

$$IRR = 20 + 26380 * (70 - 20) / (26380 - (-80440)) = 20 + 1319000 / 106820 = 32,4\%$$

Внутрішня норма рентабельності становить 32,4 %, що свідчить про значний запас фінансової стійкості проекту.

Отож, як видно з проведених розрахунків період окупності проекту становить 4,05 р., внутрішня норма рентабельності проекту становить 32,4 %, внутрішня норма прибутковості 26380 грн., що свідчить про допустимість реалізації даного проекту. Індекс прибутковості знаходиться в допустимих межах (>1), що свідчить про прибутковість проекту, у свою чергу коефіцієнт витрат вигод показує можливість проекту покрити витрати.

Протягом перших двох років реалізації проекту плануються найбільші обсяги від реалізації, оскільки даний продукт є універсальним і фірма на короткий й проміжок часу стає монополістом. У табл. 4 враховуються поточні і капітальні втрати, які дають змогу оцінити щорічні витрати по проекту.

Таблиця 4.
Бюджет проекту, розроблено автором

Підвищення ефективності навчання персоналу підприємства ПАТ «ЕТМ»					
Рік	Витрати на організацію навчального процесу	Витрати на професійне навчання (первинна підготовка кадрів, перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу)	Витрати на виробничу адаптацію прийнятих працівників	Витрати на атестацію персоналу	Всього (поточних витрат)
1	2	3	4	5	6
2016	1000000	50000	30000	20000	2000000
2017	65000	30000	15000	10000	120000
2018	35000	60000	22000	20000	137000
2019	45000	50000	30000	21000	146000
2020	27000	70000	26000	15000	138000
2021	38000	58000	20000	13000	129000
Разом	310000	318000	143000	99000	870000

Висновки. Провівши всі розрахунки, що до впровадження системи безперервного навчання персоналу на підприємстві ПАТ «ЕТМ» можливо зробити висновок, що впровадження даного проекту у реалізацію створить довгостроковий синергійний ефект розвитку кадрів та створить навчальну платформу для підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Список літератури.

- Адаменко Е. В. Професиональное обучение персонала : навч. посібник / Е. В. Адаменко. – К. : Алерта, 2010. – 75 с.
- Бримсон Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления персоналом / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – Москва : Вершина, 2010. – 336 с.
- Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.
- Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 200 с.
- Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 638 с.
- Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2009. – 224 с.
- Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : Учебное пособие / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 312 с.
- Флетчер К. Оценка и обратная связь. (Практические аспекты обзора эффективности работы) / К. Флетчер. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2012. – 288 с.
- Луцишин Л. М. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Л. М. Луцишин. – Івано-Франківськ : Полум'я, 2011. – 160 с.
- Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : «Интел-Синтез», 2013. – 267 с.

The list of references.

- Adamenko, E. V. (2010), *Professiona'noe obuchenie personala : navch. posibnik* [Professional training of staff : textbook manual], Alerta, Kyiv, Ukraine.
- Brimson, J. (2010), *Protsessno-oryentirovannoe byudzhetirovaniye. Vnedreniye novoho instrumenta upravleniya personalom* [Process-oriented budgeting. Introduction of new tools of personnel management], Vershina, Moscow, Russia.
- Danyuk, V. M. (2012), *Menedzhment personalu: Navch. posyb.* [Personnel management: Textbook. Manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Ivanova-Shvets, L. N. and Korsakov, A. A. (2009), *Upravleniye personalom : uchebno-metodycheskiy kompleks* [Personnel management : training complex], Publishing House. centre EOI, Moscow, Russia.
- Kibanov, A. I. (2011), *Upravleniye personalom orhanyzatsyy. Uchebnyk* [Staff management organization. The textbook], 3rd ed, INFRA-M, Moscow, Russia.
- Kolot, A. M. (2009), *Motyatsyya, stymulyuvannya y otsinka personalu : navch. posyb.* [Motivation, stimulation and assessment of staff : textbook. manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Maslov, E. V. (2011), *Upravlenye personalom predpriyatiya : Uchebnoe posobie* [Personnel management of the enterprise : Training manual], INFRA-M, Moscow, Russia.
8. Fletcher, K. (2012), *Otsenka y obratnaya svyaz (Praktycheckye aspekty obzora éffektyvnooty raboty)* [Evaluation and feedback. (Practical aspects of survey efficiency)], HIPPO PUBLISHING LTD, Moscow, Russia.
9. Lutsyshyn, L. M. (2011) *Planuvannya diyalnosti pidpriyemstva: navch.-metod. pocib.*[Planning of enterprise activity: textbook manual], Polum'ya, Ivano-Frankivsk, Ukraine.
10. Shekshnya, S. V. (2013), *Upravlenye personalom sovremennoy orhanyzatsyy* [Personnel management of modern organizations], Intel-Synthesis, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"