

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЧЕРЕШНЮК АННА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, професор  
\_\_\_\_\_ О. А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНВЕСТИВАННЯ  
У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 051 Економіка

Магістерська робота

Керівник:  
М.О. Кримова, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, к.е.н.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця – 2020

## АНОТАЦІЯ

**Черешнюк А.М.** Забезпечення побудови ефективної системи інвестування у людський капітал підприємства (на прикладі ЗК «Міський Палац мистецтв»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020.

У магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження особливостей інвестування у людський капітал. Визначено оцінку ефективності інвестування у персонал Палацу мистецтв. Основним науковим результатом є розроблені проекти, застосування яких забезпечить підвищення ефективності інвестицій в людський капітал у ЗК «МППМ».

Ключові слова: людський капітал, інвестиції, інвестування у людський капітал, витрати на персонал, розвиток персоналу.

80 с., 5 табл., 22 рис., 3 дод., 50 джерел.

**Chereshnyuk A.N.** Ensuring the construction of an effective system of investing in human capital of the enterprise (on the example of the City Palace of Arts). Specialty 051 Economics. Educational program "Personnel Management and Labor Economics". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2020.

The master's thesis considers the theoretical and methodological foundations of the study of the peculiarities of investing in human capital. An assessment of the effectiveness of investing in the staff of the Palace of Arts has been determined. The main scientific result is the developed projects, the application of which will increase the efficiency of investment in human capital of the Palace of Arts.

Key words: human capital, investments, investment in human capital, personnel costs, personnel development.

80p., 5 tablets, 22 figures, 3 additions, 50 sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ.....	7
1.1 Категорійний апарат дослідження інвестицій у людський капітал.....	7
1.2 Підходи до класифікації форм та видів інвестицій в людський капітал.....	13
1.3 Місце інвестування в людський капітал в системі управління персоналом підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ «МІСЬКИЙ ПАЛАЦ МИСТЕЦТВ».....	28
2.1 Дослідження людського капіталу закладу культури.....	28
2.2 Аналіз напрямів та обсягів інвестування у людський капітал закладу....	35
2.3 Порівняльна оцінка інвестицій в людський капітал закладів культури міста.....	42
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЗАКЛАДУ.....	50
3.1 Механізм управління людським капіталом підприємства на основі інвестиційного підходу.....	50
3.2 Модель оцінки ефективності в людський капітал закладу.....	58
3.3 Напрями удосконалення системи формування людського капіталу в закладі культури на основі інвестиційного підходу.....	64
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	76
ДОДАТКИ.....	80



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Під впливом інноваційних процесів у сучасному суспільстві важливу роль відіграють інформація та знання, головним носієм яких є людина. Питанню людського капіталу присвячується дедалі більше уваги, як одній з важливих складових сталого розвитку будь-якої країни. На сьогоднішній день людина є найважливішим економічним ресурсом та розглядається як актив, що приносить регулярний дохід. Відповідно до цього основою як економічного, так і соціального розвитку є продуктивне використання професійних знань, здоров'я й мотивацій, які формуються в результаті інвестицій та втілюються у людях – населенні держави.

Інвестиції у людський капітал, зростання цінності людської праці стає вагомим чинником перебудови економіки. Саме тому різноманітні підприємства та організації повинні акцентувати увагу на формуванні людського капіталу та ефективному його використанні.

Існує наявність тісного зв'язку між рівнем економічного розвитку організації і рівнем розвитку людського капіталу. Якісний людський капітал забезпечує кращий економічний і соціальний результат. Також велике значення для розвитку людського капіталу має сприятливість зовнішнього середовища, яке створила організація для своїх працівників. Особливої актуальності проблема управління, накопичення та формування системи інвестицій в людський капітал набуває для закладів соціальної сфери, адже саме вони на сьогодні, з одного боку є найбільш наближеними до населення, а з іншого боку, через обмеженість матеріальних ресурсів мають невеликі фінансові можливості для здійснення інвестицій у людський капітал. Саме тому, пошук інструментів та заходів щодо збільшення ефективності інвестицій в людський капітал закладів культури є затребуваним та актуальним в умовах сьогодення.

**Метою роботи** є дослідження системи інвестування в людський капітал організації та пошук шляхів підвищення її ефективності, на прикладі ЗК «Міський Палац мистецтв» (ЗК «МППМ»).

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформовано наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні основи особливостей інвестування в людський капітал та класифікувати її форми та види
- визначити місце інвестування в людський капітал в системі управління персоналом закладу;
- дослідити рівень розвитку людський капітал закладу культури;
- проаналізувати напрями та обсяги інвестування у людський капітал закладу;
- розробити механізм формування людського капіталу підприємства з врахуванням інвестиційного підходу;
- побудувати залежності накопиченого людського капіталу організації від обсягів інвестицій в окремі компоненти його розвитку з врахуванням часового лагу;
- розробити напрями збільшення обсягів людського капіталу закладу на основі впровадження інвестиційних проектів

**Об'єктом дослідження** виступає процес інвестування в людський капітал закладу культури.

**Предметом дослідження** є ефективність інвестування в людський капітал у ЗК «Міський Палац мистецтв».

**Методи дослідження**, що були використані під час виконання магістерської роботи: монографічний – при вивченні наукових джерел; хронологічний – при дослідженні поглядів науковців щодо змін категорійного апарату визначення сутності людського капіталу; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; системно-структурного аналізу та логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад

формування та розвитку людського капіталу підприємства та особливостей інвестування в нього; класифікації – для систематизації ознак об’єкта дослідження; порівняльного аналізу – при дослідженні рівня інвестування у людський капітал у різних закладах культури міста; системного підходу, декомпозиції та моделювання – при розробленні проектів для підвищення ефективності інвестування.

Наукова новизна отриманих в роботі результатів полягає у визначенні механізмів формування та накопичення людського капіталу підприємства з врахуванням інвестиційних чинників впливу макро та мікроекономічного та соціального характеру. Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці проектів інвестиційного характеру в сферу розвитку людського капіталу закладу культури.

**Положення, що виносяться на захист.** Теоретико-методологічні засади дослідження категорії людський капітал організації. Механізм управління людським капіталом організації з урахуванням інвестиційної компоненти. Економіко-математична модель залежності накопиченого людського капіталу організації від обсягів інвестицій в окремі компоненти його розвитку з врахуванням часового лагу. Проектні заходи, щодо збільшення ефективності інвестиційних факторів розвитку людського капіталу організації

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних посилань із 50 найменувань, 3 додатків та включає 5 таблиць та 22 рисунки. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

#### 1.1 Категорійний апарат дослідження інвестицій у людський капітал

З кожним днем усе частіше у науковій лексиці, діловому спілкуванні, виступах політиків та державних діячів звучить поняття «людський капітал». Цим сучасний світ засвідчує розуміння того, що на даний час основою як економічного, так і соціального розвитку є продуктивне використання професійних знань, здоров'я й мотивацій, які формуються в результаті інвестицій та втілюються у людях – населенні держави [31].

Поняття «людський капітал» означає усвідомлення вирішальної ролі людини в економічній системі суспільства та визначення необхідності інвестування в людину, адже саме людський розвиток має забезпечити свободу повною мірою, реалізувати потенціал кожного людського життя [39].

Перші підходи до розуміння людини як важливого капітального ресурсу з'явилися на ранніх етапах історії економічної науки. Активно про людський капітал стали говорити в 1950-1960рр. Справа в тому, що в умовах ринкової економіки багато явищ і процесів набувають товарної і грошової форми та розглядаються як актив, що приносить регулярний дохід. Людина також не стала винятком – такі характеристики людини як знання, здібності, навички та досвід, які за своєю сукупністю не є товаром, грошима або капіталом, набувають цю історично минулу форму. Таким чином, в умовах капіталістичного суспільного ладу, капіталом – цінністю, що приносить грошовий дохід у процесі товарного виробництва, – стають усі ресурси, оскільки сучасна економічна теорія мислить винятково категоріями ринкового господарства [39].

Характерним є те, що кількість різновидів капіталу стрімко збільшується. Наприкінці ХХ століття було виокремлено вісім форм капіталу: економічний, соціальний, символічний, культурний, фізіологічний, адміністративний, політичний та фізичний капітал (Додаток А).

Також виділяють поняття інтелектуального капіталу як сукупності людського, соціального та організаційного капіталу компанії. Усе це важливо для розуміння того, що економіка отримала від природи, а що було створено людьми. Такий детальний поділ людських функцій, за якого окремі дані від природи або набуті властивості людини починають приносити самостійний дохід, свідчить не тільки про глибокий суспільний розподіл праці, але й про широкий розвиток товарно-грошових відносин, коли все вимірюється у грошах, набуває властивість самозростання, починає розглядатися як підстава для отримання додаткового доходу [39].

Тривають дискусії стосовно меж існуючих понять про капітали, проте дослідники єдині в тому, що не існує жодного виду капіталу у відриві від людини [39].

В економічній літературі людський капітал розглядають по-різному, з різних сторін підходять до обґрунтування цієї категорії. Відповідно до цього, варто розглянути підходи класиків, неокласиків та представників альтернативних шкіл до даної категорії [40].

Так, ряд вчених таких як Дж. Міль, В. Бейджхот, Ф. Ліст, А. Маршалл ігнорують ідею включення самої людини з її природними здібностями до категорії капіталу. При цьому вони схильні розглядати однією зі складових капіталу чи багатства людські знання або прагнення до багатства. На основі такого підходу виникли традиційні визначення поняття «людський капітал», серед яких і визначення Г. Беккера. Інші наукові школи, представниками якої є: Л. Вальрас, Дж. Маккулох, І. Фішер, визнають приналежність самої людини з її природними якостями до капіталу, оцінюють людину як елемент капіталу. Внаслідок їх трактувань виникли так звані альтернативні або розширювальні теорії людського капіталу. Вперше ввів поняття «людський



капітал» Т. Шульц і пояснив його, як наявний запас знань, здібностей і мотивацій, а інвестиціями у нього є освіта, накопичення виробничого досвіду, зміцнення здоров'я, географічна мобільність, запас інформації. За Г. Беккером, при прийнятті рішень про вкладення коштів в освіту їх власники порівнюють очікувану віддачу від таких вкладень з прибутковістю альтернативних інвестицій (відсотками за банківськими рахунками, дивідендами від цінних паперів тощо) [40].

На думку Дж. Кендріка, капітал – це «здатність протягом визначеного періоду створювати певний продукт і дохід, включаючи неринкові форми доходу». Р. Капелюшніков досліджує людський капітал як «запас знань, здібностей і мотивацій кожного, оскільки формування їх вимагає вкладення коштів за рахунок поточного споживання, але при цьому вони стають джерелом підвищення продуктивності та заробітної плати в майбутньому» [40].

Аналогічно А. Грішнова і Л. Тертична визначають людський капітал як «економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих якостей і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу» [15].

За визначенням В. Близнюка, це «система характеристик, які визначають здатність людини до творчої праці з метою створення товару, послуг, доданої вартості» [4]. На думку М. Крітського дана категорія виступає як загальна конкретна форма життєдіяльності, акумулює здібності і є підсумком історичного руху суспільства до його сучасного стану. С. Дятлов дав визначення людському капіталу як «сформованому у результаті інвестицій і накопиченому людиною певного запасу здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які цілісно використовуються в

суспільній сфері, сприяють продуктивності праці і виробництва, і тим самим впливають на зростання доходів людини» [40].

На думку В. Андріанової, людський капітал являє собою вартісне вираження витрат на формування здоров'я (від народження до активної діяльності), на придбання знань, досвіду, кваліфікації, підвищення культури поведінки в суспільстві. Він протягом його використання зношується і вимагає відновлення за рахунок оплати праці і оздоровлення [40].

В. Антонюк в структурі людського капіталу на мікрорівні виділяє чотири складових: знання і продуктивні здібності, здоров'я, мотивацію і мобільність [1]. Б. Генкін розглядає людський капітал як сукупність освіти, охорони здоров'я, здібностей, професійної мобільності. А. Соколова, В. Чекаловець розуміють під людським капіталом запас знань, здоров'я, навичок, досвіду, які використовуються індивідом для отримання доходу. Вони вперше розглядають його з позицій можливостей зношення і пропонують розрахунок його амортизації [40]. І. Журавльова вважає людський капітал основним чинником розвитку суспільства, і тому стратегія підприємства щодо інвестування в людський капітал – це «стрижень, навколо якого концентруються всі напрями управління людським капіталом» [20]. В. Ковалевська вважає, що людський капітал – це сформований у результаті інвестицій і накопичений певний рівень здоров'я, знань, здібностей, мотивації, енергії, культурного розвитку як конкретного індивіда, групи людей, так і суспільства в цілому [40]. Т. Кір'ян дає наступне визначення людського капіталу – «це соціально-економічна категорія, похідна від таких категорій як робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, людський фактор, і людські ресурси [23]. Тому провівши дослідження підходів різних наукових шкіл до даної категорії, можна виділити їх основні змістовні характеристики з метою систематизації (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи вчених та змістовні характеристики поняття «людський капітал» [40]

Вчені	Змістовні характеристики
Підходи до складових людського капіталу в рамках класичної теорії	
У. Петті	Виробничі здібності
А. Сміт	Знання, навички, досвід та здібності, які є у людини
Дж. Мілль	Набуті людиною здібності, реалізовані через працю
Д. Рікардо	Якість праці людини
К. Маркс	Фізичні та духовні здібності людини для виготовлення споживчої вартості
Ф. Ліст	Спадкові та набуті якості та здібності людини
Підходи до складових людського капіталу в рамках неокласичної теорії	
А. Маршалл	Сила, здібності та навички людини
Т. Шульц	Знання
Г. Беккер	Інвестиції в освіту, підготовку на виробництві, охорону здоров'я, міграцію
І. Фішер	Фізичні, психологічні, світоглядні, суспільні, культурні
Підходи до складових людського капіталу в рамках альтернативних теорій	
С. Фішер, Р. Дорнбуш, К. Шмалензі	Природні здібності і таланти людини, а потім – освіту і кваліфікацію
Дж. Кендрік	Втілений в людях матеріальний і нематеріальний капітал
А. Добринін, С. Дятлов, М. Крітський	Запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій
В. Андріанова	Здоров'я, знання, досвід, кваліфікація, культура і поведінка в суспільстві, зношуються в процесі використання
В. Антонюк	Знання і продуктивні здібності, здоров'я, мотивація і мобільність
Б. Генкін	Сукупність освіти, охорони здоров'я, здібностей, професійної мобільності
А. Соколова, В. Чекаловець	Запас знань, здоров'я, навичок, досвіду, які використовуються індивідом для отримання доходу
І. Журавльова	Інвестування як основа в системі формування та управління людським капіталом
Т. Кір'ян	«Робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський фактор» і «людські ресурси»
А. Грішнова, Л. Тернична, Р. Капелюшников, В. Ковалевська	Здоров'я, знання, навички, здібності, мотивації, які сприяють зростанню доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу в цілому
В. Близнюк	Здатність людини до творчої праці з метою створення доданої вартості

Людський капітал має багато вимірів і може набуватися різними шляхами. У теорії та на практиці людського капіталу фахівці виділяють різні види даного капіталу (табл. 1.2).



Таблиця 1.2 – Види людського капіталу [39]

Рівень дослідження		Зміст категорії
Індивідуальний	Мікрорівень	Накопичений запас особливих і спеціальних знань, професійних навичок, що дозволяють людині отримати додаткові доходи
Корпоративний		Накопичений організацією спеціальний та особливий, порівняно з конкурентами, індивідуальний людський капітал, а також особливі управлінські та інтелектуальні технології, включаючи інформаційні, що підвищують конкурентоспроможність організації
Національний	Макрорівень	Сукупність працездатного населення. Частина інноваційних (креативних) трудових ресурсів, накопичені конкурентоздатні, високопродуктивні знання, інноваційна система, інтелектуальний капітал та інноваційні технології в усіх сферах життєдіяльності, а також висока якість життя, що забезпечує конкурентоспроможність економіки країни на світових ринках в умовах глобалізації

Всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі і які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності та заробітків працівника, розглядаються як інвестиції в людський капітал. Інвестиції в людський капітал являють собою будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і тим самим продуктивність її праці [2].

Інвестування у людський капітал має свої особливості, а саме:

1. Віддача від інвестицій у людський капітал залежить здебільшого від терміну його використання, тобто визначається часом, що залишився до закінчення працездатного періоду життя людини;
2. Масштаби, характер і види інвестицій у людину зумовлені історичними, культурними та національними особливостями та традиціями суспільства, менталітетом народу;
3. Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал, за оцінками багатьох економістів, є найвигіднішими як для окремої людини, так і для суспільства в цілому;
4. Інвестиційний період фізичного капіталу (у середньому 1,5 – 2 роки) значно коротший порівняно з людським капіталом;

5. Витрати в людський капітал дають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером економічний і соціальний ефекти;

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, зокрема й економічної [2].

Отож, враховуючи вище сказане ми розуміємо, що людський капітал формується за рахунок інвестицій у підвищення рівня і якості життя населення, що передбачає здійснення фінансових витрат на освіту, науку, виховання, охорону здоров'я, розвиток підприємницьких здібностей, економічну і соціальну безпеку, свободу та культуру.

## **1.2 Підходи до класифікації форм та видів інвестицій у людський капітал**

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» в загальному розумінні, інвестиціями є всі види майнових й інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, в результаті якої утворюється прибуток або досягається соціальний ефект.

В залежності від інтересів, мотивів та стимулів суб'єктів в інвестиційній діяльності виділяють три основні форми інвестицій, а саме:

1. Меркантильні (власні кошти інвестора, направлені на отримання прибутку);
2. Некомерційні (мета інвестицій є отримання соціального ефекту);
3. Асоційовані (направлені на досягнення стратегічних пріоритетів) [7].

Інвестиції відповідно до українського законодавства існують в наступних формах:

1. Грошовій (грошові засоби, цільові банківські вклади, паї та цінні папери);
2. Матеріальній (рухоме й нерухоме майно);
3. Майнові права та інші цінності (інтелектуальне право, права користування природними ресурсами) [7].

Для аналізу, планування, визначення джерел і методів фінансування, а також підвищення ефективності інвестицій необхідна їх науково обґрунтована класифікація, яка проводиться на основі різноманітних критеріїв. В сучасній економічній теорії існує ряд підходів до класифікації інвестицій, найбільш поширені з них наведені нижче.

1. За об'єктами вкладання коштів:
  - реальні – вкладання коштів у реальні активи – матеріальні та нематеріальні;
  - фінансові – вкладання коштів у фінансові інструменти (активи).
2. За характером участі в інвестуванні:
  - прямі – господарські операції, які передбачають внесення коштів або майна в статутний капітал (фонд) юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою;
  - непрямі (портфельні) – придбання цінних паперів інвестиційних та фінансових посередників.
3. За періодом інвестування:
  - короткострокові (здійснюють на період до одного року);
  - довгострокові (здійснюють на період понад рік).
4. За формами власності інвесторів:
  - приватні – здійснюють фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом;
  - державні – здійснюють державні та місцеві органи влади, державні (казенні) підприємства з бюджетних і позабюджетних фондів, власних і позичкових коштів;



- іноземні – здійснюють фізичні та юридичні особи іноземних держав;
  - спільні – здійснюють суб'єкти певної держави та іноземних держав.
5. За регіональною ознакою:
- внутрішні – здійснюють в об'єкти інвестування в межах держави;
  - іноземні – здійснюють в об'єкти інвестування поза межами країни.
6. За сумісництвом вибору:
- альтернативні (є два й більше інвест-проекти з однаковими умовами вкладання інвестицій);
  - взаємозалежні (відрізняються умовами інвестування й напрямками вкладання інвестицій).
7. За рівнем ризику:
- без ризиків ;
  - низько ризикові;
  - середньо ризикові;
  - високо ризикові (спекулятивні) [7].

На сьогоднішній день у економіці світу найбільш значущим видом є інвестиції в людський капітал, що є цілеспрямованими витратами на розвиток людини в грошовій або іншій формі, які сприяють удосконаленню інтелектуального та професійного зростання людини, підвищенню продуктивних здібностей, що приносить у майбутньому дохід як індивіду, так і суспільству в цілому. На рисунку 1.1 можемо ознайомитись з джерелами інвестицій у людський капітал та формуванням основних активів людського капіталу за рахунок цих інвестицій.

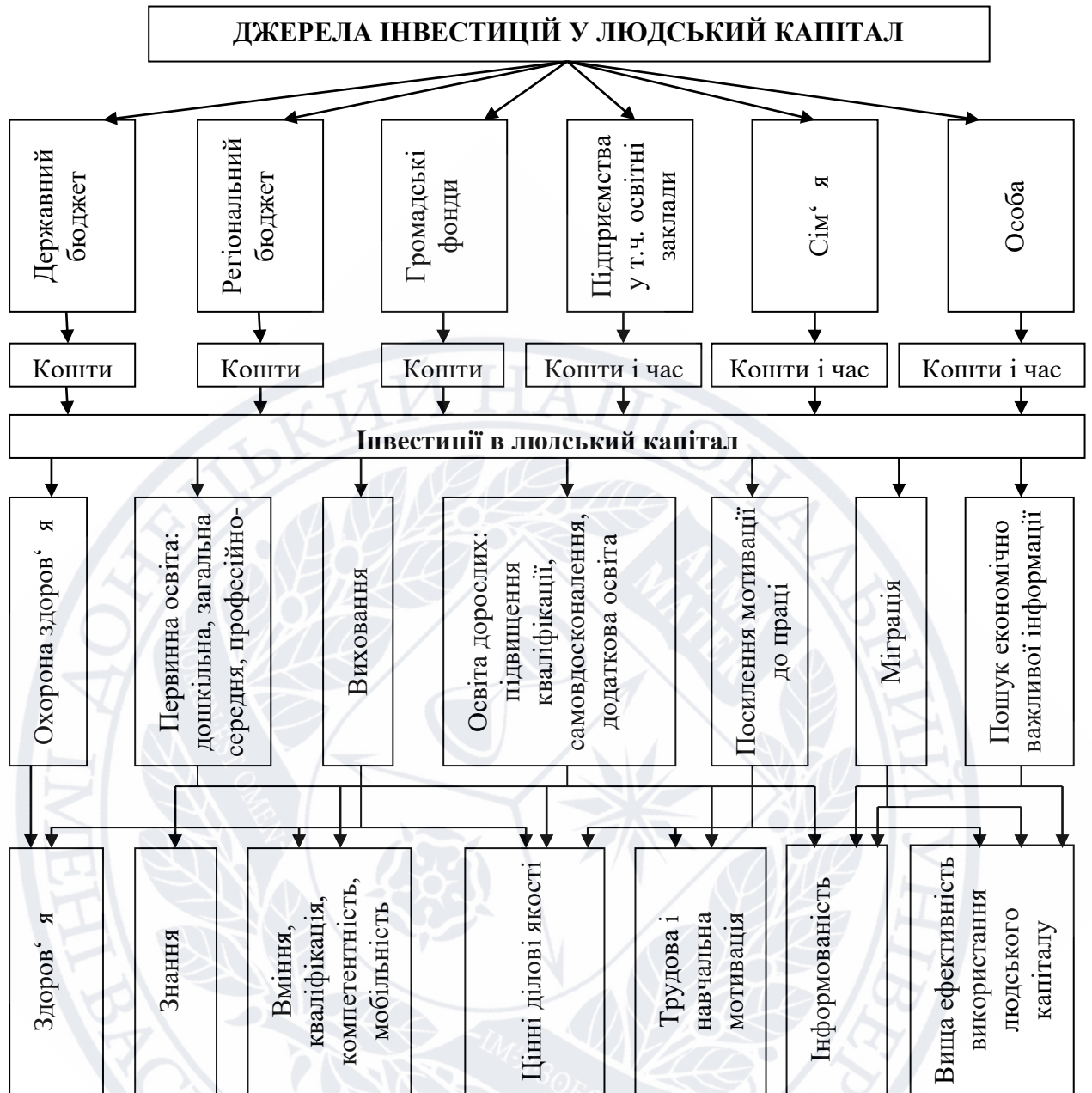


Рисунок 1.1 – Формування основних активів людського капіталу за рахунок інвестицій [2]

Традиційно виділяють чотири види інвестицій в людський капітал:

- 1) витрати на освіту, включаючи загальну і спеціальну, формальну та неформальну, підготовку за місцем роботи;
- 2) витрати на охорону здоров'я, що складаються на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов;

3) витрати на мобільність, завдяки яким працівники мігрують з місць з низькою продуктивністю;

4) витрати на мотивацію працівників, задля підвищення якості їх праці [39].

Розглянемо ці групи інвестицій докладніше.

З усіх видів інвестицій в людський капітал найбільш важливим є вкладення в освіту та здоров'я. Загальна і спеціальна освіта покращують якість, підвищують рівень і запас знань людини, тим самим збільшують обсяг і якість людського капіталу. Інвестиції ж у вищу освіту сприяють формуванню висококваліфікованих фахівців, праця яких здійснює найбільший вплив на темпи економічного зростання [39].

З точки зору теоретиків людського капіталу велику роль відіграє виробнича підготовка, яка охоплює як формальне навчання безпосередньо всередині фірми, так і накопичення досвіду в процесі трудової діяльності. Спеціальна підготовка надає працівникам саме ті знання і навички, які є цікавими тій організації, де вони були отримані. На рисунку 1.2 зображені види виробничої підготовки.

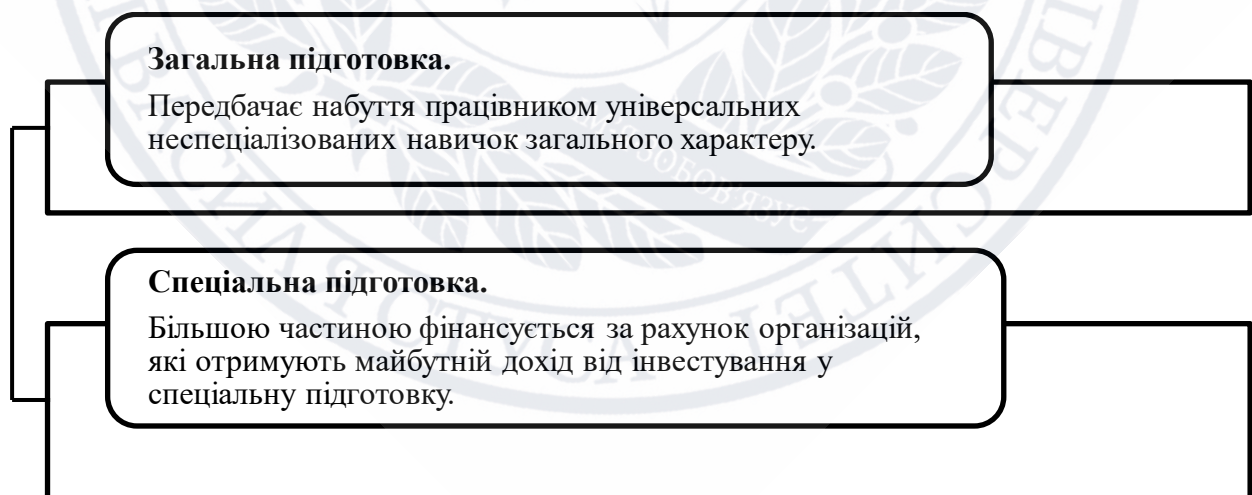


Рисунок 1.2 – Види виробничої підготовки [39]

Інвестування в зміцнення здоров'я людей має велике значення з декількох причин:



по-перше, стан здоров'я зумовлює можливості і термін ефективного використання надбаного людського капіталу, а також можливості отримання доходів та економічного зростання;

по-друге, стан фізичного і психічного здоров'я людей визначає ефективність інших видів інвестицій у людський капітал, наприклад можливості здобуття освіти та професійної підготовки, міграції тощо;

по-третє, здоров'я людей, як носіїв певної генетичної інформації, зумовлює якість людського капіталу наступного покоління [21].

Витрати на міграцію і пошук економічно значимої інформації сприяють переміщенню робочої сили на підприємства і в регіони, де праця краще оплачується, тобто туди, де людський капітал використовується продуктивніше, а ціна за його послуги вища [21].

Поряд із здатністю до роботи структура людського капіталу працівника передбачає і бажання працювати. Тому як компонент інвестицій у людський капітал слід розглядати і витрати, пов'язані з мотивацією працівників до підвищення якості своєї праці.

Неможливо ефективно управляти персоналом, досягати поставлених цілей без розроблення ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише за умов розроблення конкурентоспроможного компенсаційного пакета з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, виплати справедливої заробітної плати та гідного її рівня, створення належних умов праці, атмосфери поваги та довіри можна сподіватись на високу трудову віддачу та лояльність до підприємства й відповідно – на високі результати праці [17].

Інвестиції, пов'язані з формуванням, розвитком та використанням трудового потенціалу на підприємствах вельми різноманітні. У складі інвестиційних витрат на персонал можна виділити дві групи, що наведені у додатку Б.

Більш детально розглянемо деякі з перелічених у додатку Б види витрат на персонал, а саме: заробітна плата, оклади штатних співробітників, преміювання, витрати на навчання і підвищення кваліфікації.

Заробітна плата – це одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально-економічних явищ. Оскільки вона, з одного боку, є основним (і часто єдиним) джерелом доходів найманих працівників, основою матеріального добробуту членів їхніх родин, а з іншого боку, для роботодавців є суттєвою часткою витрат виробництва і ефективним засобом мотивації працівників до досягнення цілей підприємства, то питання організації заробітної плати і формування її рівня разом з питаннями забезпечення зайнятості складають основу соціально-трудових відносин в суспільстві, бо включають нагальні інтереси всіх учасників трудового процесу. З позицій економіки праці, заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. Це загальновизнане визначення, що найточніше відповідає трактуванню заробітної плати в Законі України "Про оплату праці" [13].

Структурно заробітна плата складається з трьох частин:

1. Основна заробітна плата;
2. Додаткова заробітна плата;
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати [13].

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу в межах встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, нормовані завдання, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів), відрядних розцінок - для робітників і посадових окладів для службовців [13].

Додаткова заробітна плата - це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. До фонду додаткової заробітної плати входять доплати, надбавки, гарантійні й

компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [13].

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати - це виплати в формі винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні й інші виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [13].

Відповідно на підприємстві встановлюються фонди оплати праці, на рис. 1.3. наведена структура даного фонду.

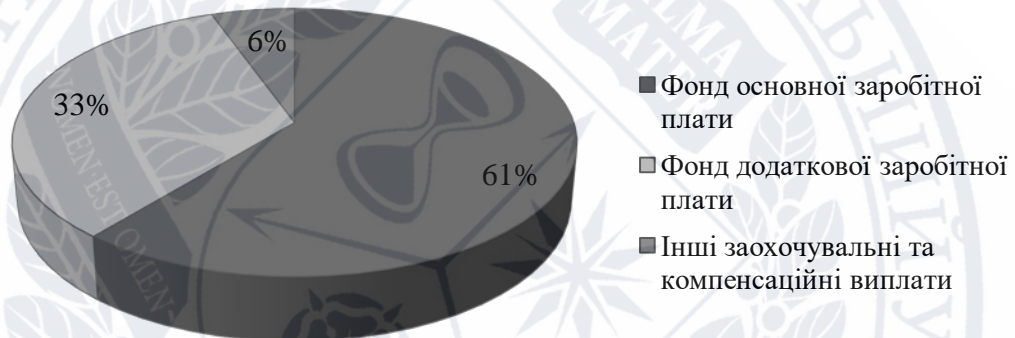


Рисунок – 1.3 Структура фонду оплати праці в економіці України [13].

Штатний розпис – це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штат і посадові оклади працівників [22]. При створенні будь-якого підприємства складається вищезазначений документ, що визначає, які посади займатимуть майбутні працівники, скільки необхідно робітників і яким буде розмір їхньої заробітної плати. Відповідно до ч. 3 ст. 64 Господарського кодексу України, компанія самостійно визначає власну організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис [22].

Премія — основний, найбільш ефективний стимулюючий виробничу, підприємницьку, торговельну або комерційну діяльність вид додаткової, понад основну, заробітної плати, яка виплачується за поліпшення основних



показників колективної та індивідуальної праці працівників, а також кінцевих загальних результатів виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності [24]. Премії можна розділити на два типи:

ті, що належать до додаткової заробітної плати (премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій);

ті, що належать до заохочувальних та компенсаційних виплат (виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад установлені зазначеними актами норми) [36].

У системі управління персоналом важливу роль відіграє процес навчання персоналу, оскільки високі результати в управлінні організацією можливі лише за умови, коли працівники організації мають професійні знання, уміння та бажання примножувати свої здібності впродовж життя. Навчання має бути поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається, передбачати чіткі цілі та методи навчання. У сучасних організаціях навчання персоналу, підвищення кваліфікації є неперервним процесом, який можна подати циклічною моделлю [50]. У додатку В показаний процес організації навчання персоналу, який є безперервним та має спіральний характер розвитку. Детальніше зупинимось на формуванні бюджету навчання.

Навчання пов'язане із значними фінансовими затратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є важливими елементами управління навчанням персоналу. Зважаючи на потреби організації у навчанні та її фінансовий стан, формують пріоритети у навчанні та загальна сума коштів, яка виділяється на цей процес. Під час розрахунку бюджету необхідно враховувати як прямі затрати, так і затрати, пов'язані з відсутністю працівника на робочому місці, витратами на відрядження тощо. Лише наявність певної інформації про витрати, пов'язані з навчанням персоналу,

дає можливість прийняти оптимальне рішення про метод проведення навчання [19].

### 1.3 Місце інвестування в людський капітал в системі управління персоналом підприємства

Залежно від масштабності інвестицій в людський капітал можна виділити кілька рівнів (рис.1.4). При цьому всі рівні тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки сукупність інвестицій в людський капітал нижчого рівня складає вищий рівень людського капіталу. Ступінь розвитку людського капіталу на вищих рівнях, у свою чергу, обумовлює можливості його вдосконалення на нижчих рівнях [11].

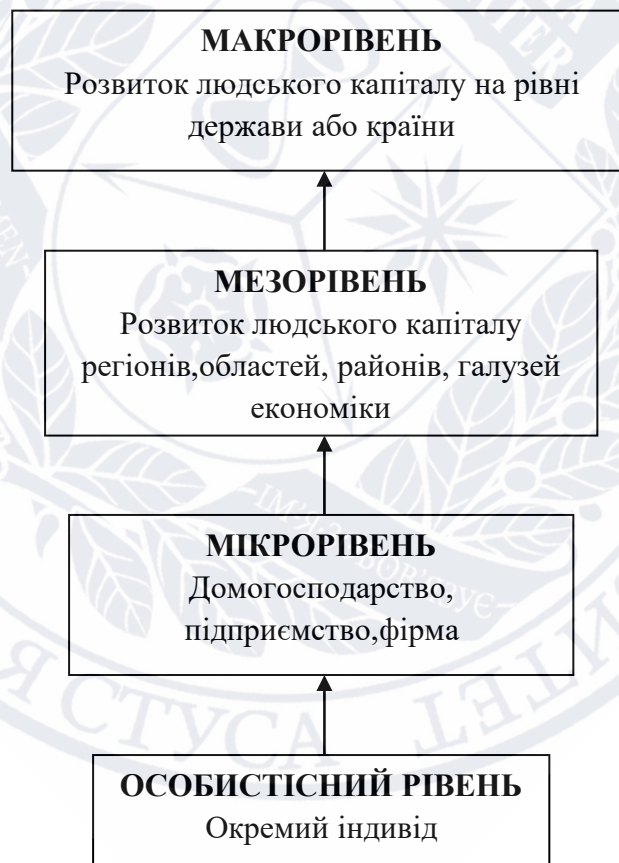


Рисунок 1.4 – Рівні інвестицій в людський капітал [11]

Інвестування в людський капітал займає одне з передових місць в системі управління персоналом підприємства, адже вартість людського капіталу є складовою частиною вартості самого бізнесу. Для управлінців

важливо визначити внески співробітників в діяльність підприємства, перетворюючи в капітал витрати на формування, використання та відтворення людського капіталу. Вихідним при цьому є постулат про те, що знання, вміння, навички людей на підприємствах відтворюють додану вартість, яку і необхідно вимірювати з метою визначення ефективності використання людського капіталу [16].

Вагоме значення має той факт, які саме підходи застосовуються до вимірювання та оцінки людського капіталу, це необхідно для того аби керівництво мало уявлення про реальні інвестиції підприємства в знання, вміння, здоров'я своїх співробітників. Цей людський капітал може бути істотним, і помилкове уявлення про подібні інвестиції як про витрати може приводити керівників до дій, що руйнують цінні інвестиції підприємств. Ці підходи складні, але вартість людського капіталу, визначена з їх використанням, є більш ефективною при оцінці реальної вартості людського капіталу підприємства. Серед методів оцінки вартості людського капіталу найбільшого поширення набувають наступні підходи:

1. Прибутковий – припускає оцінку одержуваних працівниками доходів, що відображають віддачу на кошти, вкладені у відповідний освітній і кваліфікаційний рівні.
2. Ринковий – полягає в пошуку на ринку і навчання фахівця, що володіє схожими аналогічними характеристиками: рівнем підготовки, професійним досвідом, здоров'ям тощо. При цьому вартість співробітника підприємства визначається ціною, за яку можна найняти подібного працівника на ринку [16].

Прибутковий та витратний підходи використовуються в більшості, для здійснення управлінського обліку та визначення теперешньої та майбутньої вартості людського капіталу.

3. Витратний підхід – передбачає можливість оцінки рівня інвестицій, з точки зору, витрачених коштів у часі. З його допомогою можна здійснити ретроспективну оцінку номінальної вартості людського капіталу,



для здійснення його перевірки в майбутньому. Виступає складовою вимірювального процесу обсягів інвестицій у минулому часі

Більш детально методичні підходи до вимірювання і оцінки людського капіталу наведені на рисунку 1.5.

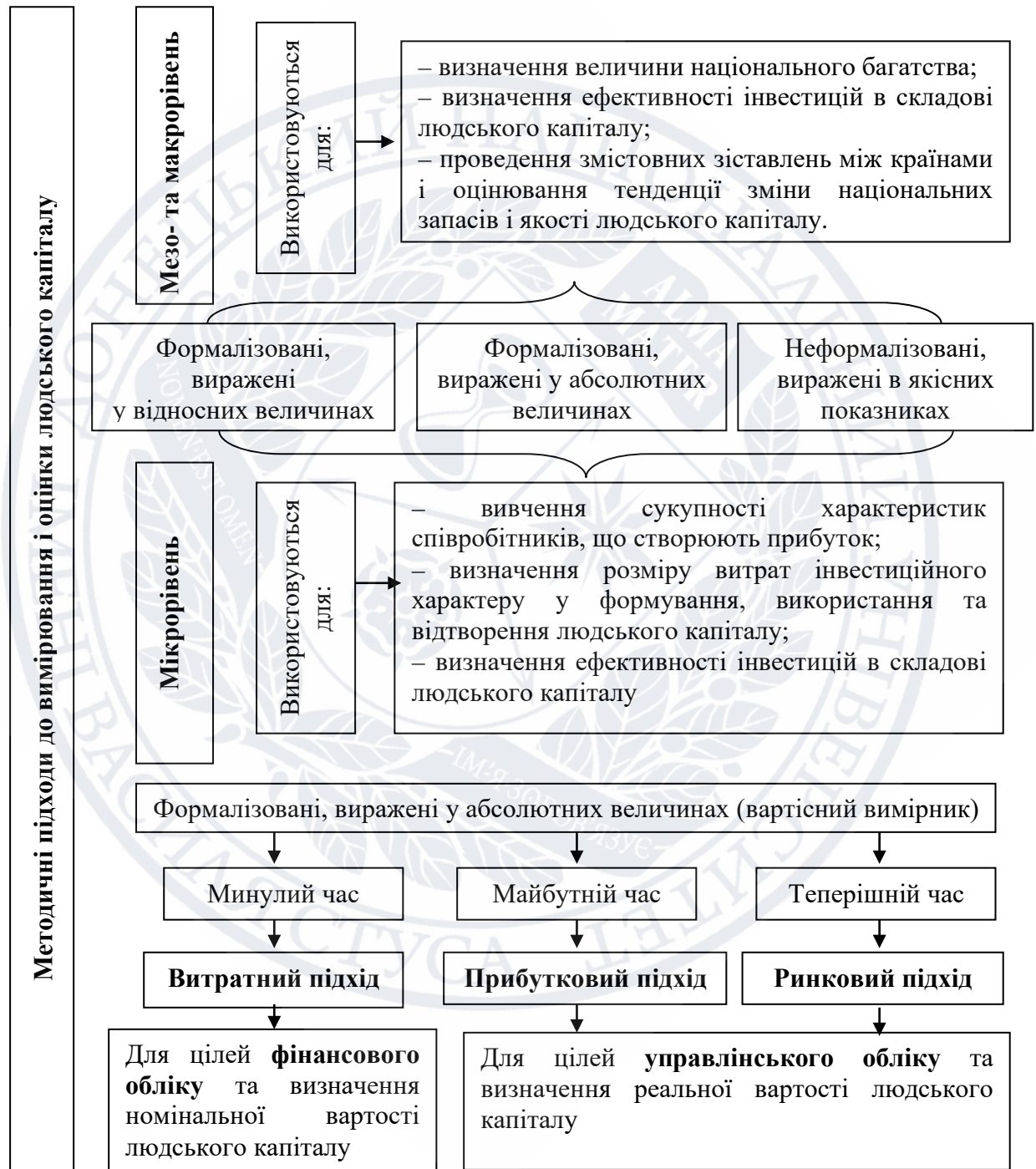


Рисунок 1.5 – Методичні прийоми до вимірювання та оцінки людського капіталу [16]

Центром відповідальності на підприємстві є служба персоналу, яка в свою чергу ще й є центром витрат, які в свою чергу уособлюють інвестиції в людський капітал даного підприємства. У табл. 1.3 відображені типові витрати служби персоналу.

Таблиця 1.3 – Витрати на персонал [45]

Функції служби персоналу	Види витрат	Примітки
Визначення необхідної чисельності та професійного складу персоналу	Вартість послуг внутрішніх консультантів	Одноразові витрати
Підбір персоналу	Витрати на оголошення в ЗМІ Послуги рекрут. компаній Оплата Інтернету	При масовому підборі – регулярні витрати, при стабільності персоналу – одноразові витрати
Адаптація персоналу	Витрати на розробку і проведення адаптаційних курсів	Ст. витрат проявляється, якщо для розробки і проведення адаптаційних курсів компанія користується послугами внутр. консультантів
Мотивація персоналу	Заробітна плата Податки Соціальний пакет Компенсації Матеріальна допомога	Регулярні витрати
Навчання і розвиток персоналу	Внутр. навчання персоналу, гонорар внутр. тренерам Обладнання навчального приміщення, організація стажувань Купівля книг Підписка на періодичні видання	Одноразові і періодичні витрати
Оцінка персоналу	Проведення оцінюючих процедур	Одноразові витрати, якщо для реалізації привертають внутрішніх консультантів
Корпоративна культура	Організація свят Подарунки співробітникам Випуск корпоративної преси Оформлення стендів	Регулярні витрати

Для оцінки економічної ефективності інвестування у людський капітал використовують різноманітні критерії, одним з яких є відношення різниці граничних доходів за рік до різниці граничних одноразових витрат, тобто термін окупності.

Термін окупності – це відношення загальних витрат на інвестування в людський капітал ( $K$ ) до постійного граничного доходу ( $b$ ), що обчислюється за заданий проміжок часу (рік). За певних умов величина, що зворотна періоду окупності, дорівнює очікуваному внутрішньому коефіцієнту економічної ефективності. Для достовірності розрахунку даного коефіцієнта, необхідно, щоб всі витрати припадали на початок періоду, а доходи були постійними [30].

Даний показник пов'язує витрати та доходи і за його допомогою різних програм інвестування можуть бути достовірно оцінені з точки зору їх відносної економічної ефективності. Критерієм є вибір інвестиційного проекту з найбільш коротким періодом окупності.

Загальна формула періоду окупності, за допомогою якої проводяться розрахунки економічної ефективності інвестицій в людський капітал, має наступний вигляд:

$$T_{ок} = \frac{K}{\sum_{t=0}^T b_t - \sum_{t=0}^T c_t} \quad (1.1.)$$

$$T_{ок} \geq \frac{1}{i}$$

де  $b$  і  $c$  – граничні доходи і витрати в  $t$ -ий рік;

$i$  – прибутковість використання інтелектуального капіталу (гривень на рік);

$K$  – розмір інвестицій в інтелектуальний капітал за період часу  $T$  (в роках) створення інтелектуального капіталу;

$T_{ок}$  – період окупності (в роках) [6].



## Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи систематизовано підходи до вивчення людського капіталу, обґрунтовано теоретичні положення про інвестування у людський капітал, його особливості, рівні та види, визначено методичні прийоми до вимірювання та оцінки людського капіталу.

На основі даного дослідження обґрунтовано, що «людський капітал» - економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих якостей і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу.

Всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі і які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності та заробітків працівника, розглядаються як інвестиції в людський капітал. Інвестиції в людський капітал являють собою будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і тим самим продуктивність її праці.

Традиційно виділяють чотири види інвестицій в людський капітал: витрати на освіту; витрати на охорону здоров'я; витрати на мобільність; витрати на мотивацію працівників.

Залежно від масштабності інвестицій в людський капітал можна виділити кілька рівнів: макрорівень, мезорівень, макрорівень та особистий рівень, при цьому всі рівні тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки сукупність інвестицій в людський капітал нижчого рівня складає вищий рівень людського капіталу.

Для оцінки економічної ефективності інвестування у людський капітал використовують термін окупності – відношення різниці граничних доходів за рік до різниці граничних одноразових витрат.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ «МІСЬКИЙ ПАЛАЦ МИСТЕЦТВ»

#### 2.1 Дослідження людського капіталу закладу культури

Заклад культури «Міський Палац мистецтв» є бюджетною установою, діяльність якого спрямована на збереження і розвиток української культури, а також культур інших національних груп, що проживають на території міста Вінниці та області. Заклад було засновано у 1996 році Вінницькою міською Радою [46].

Основними напрямки роботи Палацу є:

- збереження і розвиток української культури;
- забезпечення культурно-дозвілевих потреб громадян;
- розвиток усіх видів та жанрів самодіяльної народної творчості, аматорського мистецтва, народних художніх промислів;
- створення та організація діяльності клубних формувань (творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань, клубів за інтересами);
- вивчення культурних запитів та розкриття творчих здібностей різновікових груп населення;
- вироблення та запровадження нових моделей культурного обслуговування громадян;
- сприяння масовій освіті в галузі літератури та мистецтва, історії, вітчизняної та світової культури, суспільних та природних наук, економіки, культури побуту, тощо;
- створення необхідних умов для нерегламентованого дозвілевого спілкування, відпочинку та розваг;
- надання методичної допомоги любительським колективам і об'єднанням, гурткам і клубам, що її потребують, а також культутиву трудових і навчальних колективів, громадських формуванням та окремим громадянам з питань організації культурно-просвітницької роботи,

художньої самодіяльності і дозволя, широко застосовувати для цього договірні відносини [46].

Міський Палац мистецтв – справжня оаза для творчих колективів Вінниці, причому не лише дитячих, але й дорослих. Забезпеченням усіх культурних напрямів діяльності Палацу, його життєдіяльністю займається колектив закладу. Варто зазначити, що структура персоналу є важливою якісною характеристикою трудових ресурсів Палацу на основі якої можна визначити її інтелектуальний потенціал, можливості інноваційного розвитку, конкурентні переваги. Дана структура наведена на рисунку 2.1.

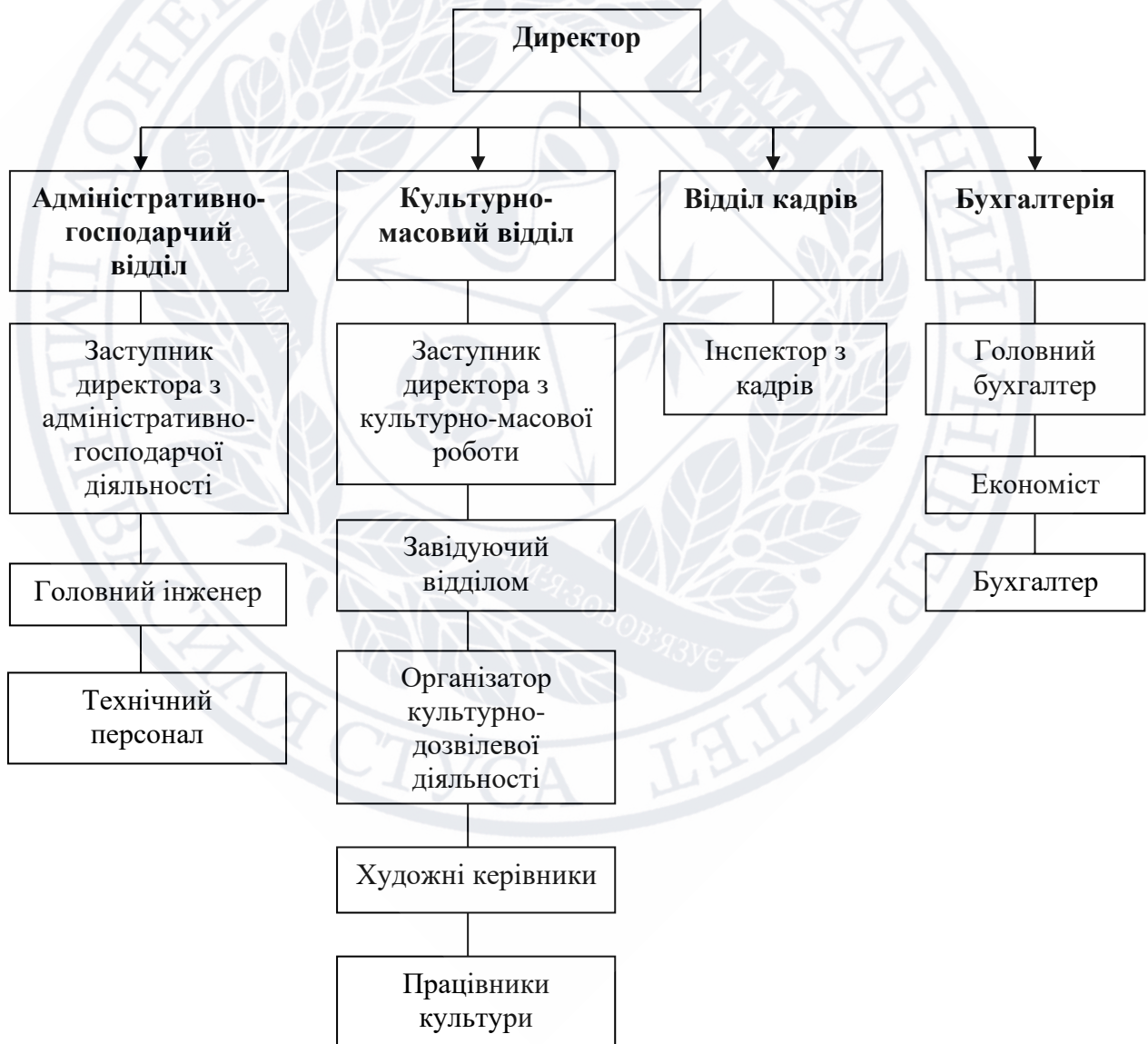


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ЗК «МППМ» [46]



Кадри є головною й найкваліфікованішою частиною персоналу організації, яка має відповідну кваліфікацію, певні професійні знання, необхідні для здійснення своїх функцій. У кожній організації усі члени її колективу об'єднуються навколо спільних цілей, інтересів, на основі яких формується ставлення до праці та розвивається бажання досягнути хороших результатів. У Палаці мистецтв ефективну діяльність забезпечують його працівники. На даний момент у штатному розписі нараховується 61 штатна посада, наявних працівників 58 осіб, 6 з них зовнішні сумісники. На рисунку 2.2. наведена динаміка чисельності працівників у Палаці мистецтв за останні 6 років.

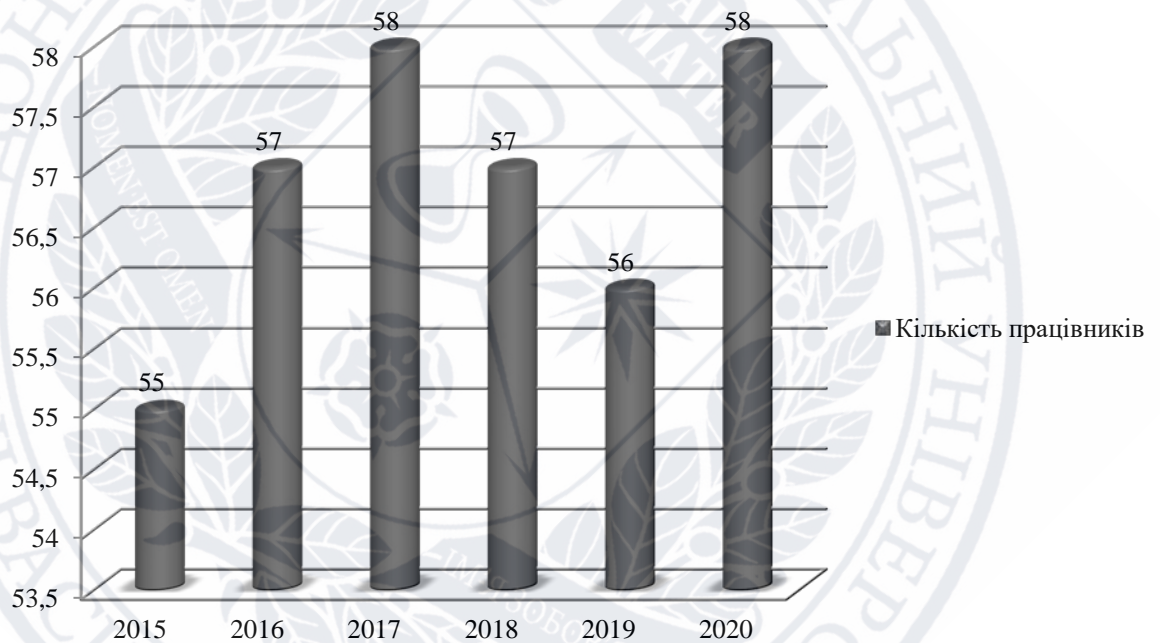


Рисунок 2.2 – Чисельність персоналу у ЗК «МППМ» за 2015-2020рр., осіб [42].

З діаграми видно, що за останні 6 років найменша чисельність персоналу у Палаці була у 2015 році – 55 осіб і поступово збільшувалась і уже на кінець 2017 року нараховувала 58 осіб. У 2018 році кількість працівників становила – 57 осіб, у 2019 році – 56 осіб. На даний момент у закладі культури працює 58 осіб.

Як і на кожному підприємстві у ЗК «МПМ» відбувається рух кадрів, що являє собою процес прибуття, вибуття і переміщення чисельності робітників. Плинність персоналу охоплює сукупність звільнень працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, а також класифікується за різними ознаками. Зокрема, за мотиваційними чинниками та суб'єктом, який ініціює звільнення виділяють активну та пасивну плинності. Зазвичай пасивна плинність, за якою ініціатором звільнення працівника є роботодавець, не призводить до значних втрат, а є закономірною реакцією адміністрації закладу на порушення трудової дисципліни, неналежне виконання професійних обов'язків працівником. Водночас активна плинність, за якої ініціатива припинення трудових відносин належить працівнику, потребує особливої уваги, адже втрата працівників, які формують організаційну структуру закладу, є загрозою його кадровій безпеці [44]. У Палаці мистецтв переважає активна плинність кадрів, у таблиці 2.1 наведена статистика за останні 5 років.

Таблиця 2.1 – Плинність кадрів у ЗК «МПМ» за 2015-2019рр. [42]

Рік	Кількість прийнятих працівників, осіб	Кількість звільнених працівників, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2015	7	8	14,5
2016	8	8	14,0
2017	6	5	8,6
2018	5	6	10,5
2019	8	6	10,7

Для визначення коефіцієнта плинності кадрів необхідно застосувати наступну формулу:

$$K_{\text{пл.к.}} = \frac{Ч_{\text{зв.}}}{Ч_{\text{п.}}} * 100\% \quad (2.1.)$$

де  $K_{\text{пл.к.}}$  – коефіцієнт плинності кадрів, %;

$Ч_{\text{зв.}}$  – число звільнених працівників, осіб;

$Ч_{\text{п.}}$  – чисельність персоналу, осіб.

Варто зазначити, що нормою коефіцієнта плинності кадрів є коливання в межах 3-5%, це говорить про природне оновленні персоналу.

З табл. 2.1 ми бачимо, що найвищий коефіцієнт плинності кадрів був у 2015 році, тоді він склав 14,5%. У 2016 році кількість звільнених та прийнятих працівників була однаковою, при цьому коефіцієнт плинності дещо скоротився, і уже в 2017 році становив 8,6%, що говорить про позитивну динаміку у кадровій структурі закладу. З 2018 року ситуація з плинністю кадрів погіршується і уже на кінець 2019 року становить 10,7%. Виходячи з цих даних можемо зробити висновок, що закладу необхідно вживати заходів щодо стабілізації ситуації з персоналом.

Для більш детального дослідження людського капіталу закладу варто розглянути наступні графіки та діаграму. Так, на рисунку 2.3 наведене співвідношення чоловіків та жінок у Палаці мистецтв за останні 5 років.

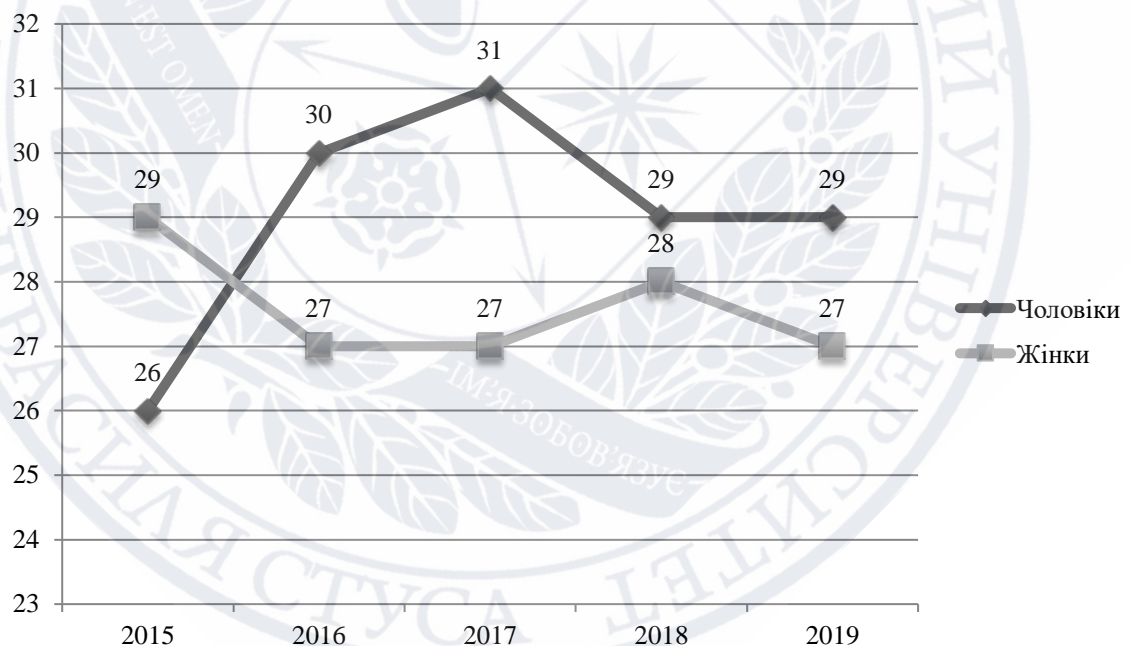


Рисунок 2.3 – Співвідношення чоловіків та жінок у закладі за 2015-2019рр., осіб [42].

Так як у штатному розписі чоловічих посад більше відповідно й їх наявна чисельність більша. Так починаючи з кінця 2015 року число чоловіків у закладі зростає з кожним роком і у кінці 2017 року становить 31 особу, в



той час як жінок нараховується 27 осіб. У 2018 році кількість чоловіків та жінок практично однакова – 29 та 28 осіб, а от на кінець 2019 року число працівників чоловічого полу переважає уже на 2 особи.

На рисунку 2.4 відображена вікова структура закладу культури, яка характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу.

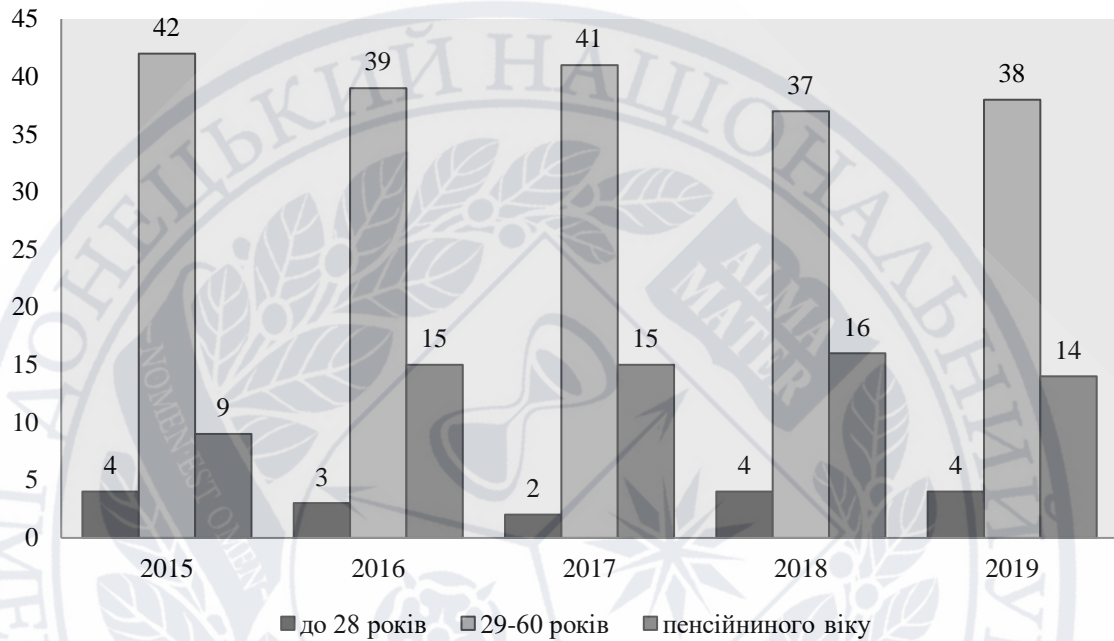


Рисунок 2.4 – Вікова структура персоналу ЗК «МППМ» за 2015-2019рр., осіб [42]

З діаграми бачимо, що у закладі впродовж усіх років переважають працівники середнього віку, їх число в середньому складає 40 осіб. Кількість молодого персоналу доволі низька, при цьому частка пенсіонерів у загальній чисельності є високою, це можна пояснити тим, що у Палаці мистецтв функціонує три народних хори, де працюють дані працівники, які мають високий стаж та є заслуженими працівниками культури України, а також технічний персонал, який працює у закладі практично з його відкриття.

Вирішальна роль у формуванні людського капіталу закладу належить освіті, яка є основним фактором успіху на ринку та запорукою економічного зростання. Формування людського капіталу засобами освіти та професійної

підготовки сприяє інвестиціям, активізує розробку та втілення нових технологій, а також підвищує виробничу віддачу у розрахунку на одного працівника [39]. На рисунку 2.5 наведена статистика серед працівників з вищою та середньою спеціальною освітою у Палаці мистецтв з 2015 по 2019 роки.

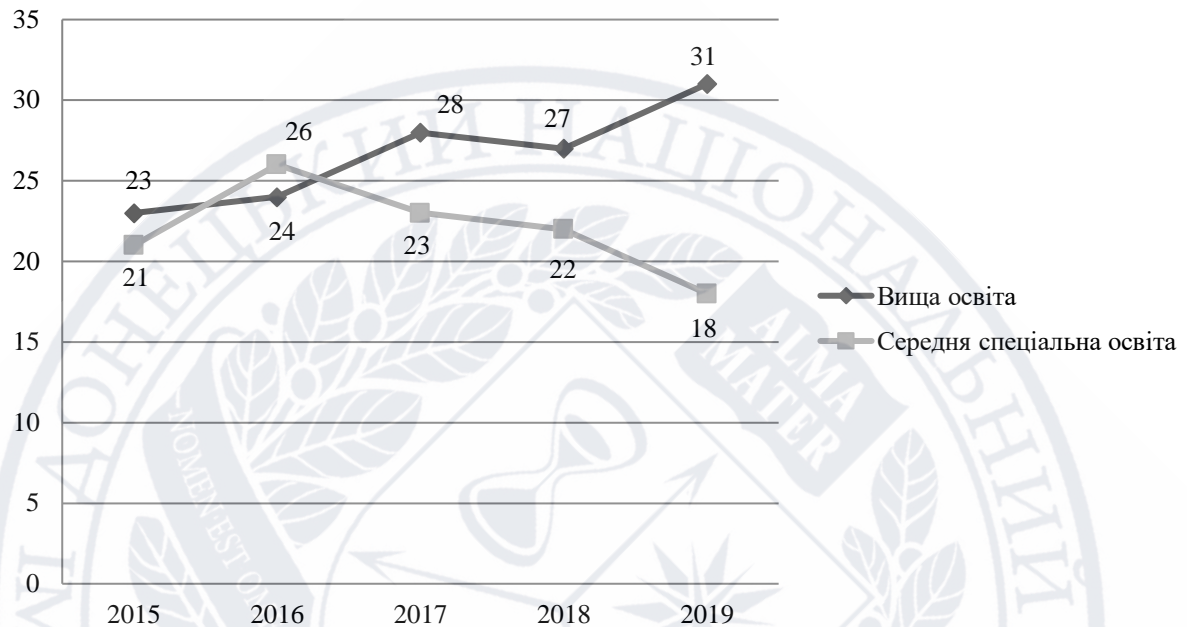


Рисунок 2.5 – Освіта працівників ЗК «МПМ» за 2015-2019 рр., осіб [42]

З графіка ми бачимо, що у 2015 році за цими двома рівнями освіти працівників була практично однакова кількість, у 2016 році число спеціалістів з середньою спеціальною освітою перевищило і становило – 26 осіб, що на 2 працівника більше ніж з вищою. А от у останні 3 роки, кількість працівників з вищою освітою суттєво зростає і на кінець 2019 року становить 31 особу, в той час як працівників з середньою спеціальною освітою нараховується 18 чоловік. Звідси можемо зробити висновок, що роль освіти є вагомим для людського капіталу закладу, адже завдяки своїм знанням та вмінням працівники створюють додану вартість для економіки та доходи для свого власника.

## **2.2 Аналіз напрямів та обсягів інвестування у людський капітал закладу**

Інвестиції у людський капітал, зростання цінності людської праці стає вагомим чинником перебудови економіки. Саме тому різноманітні підприємства та організації повинні акцентувати увагу на формуванні людського капіталу та ефективному його використанні [39].

Існує наявність тісного зв'язку між рівнем економічного розвитку організації і рівнем розвитку людського капіталу. Якісний людський капітал забезпечує кращий економічний і соціальний результат. Також велике значення для розвитку людського капіталу має сприятливість зовнішнього середовища, яку створила організація для своїх працівників[39].

Людський капітал має багато вимірів і може набуватися різними шляхами. Основними видами вкладень у персонал міського Палацу мистецтв є витрати на оплату праці, охорону здоров'я, підвищення кваліфікації тощо. У даному розділі більш детально дослідимо та зробимо аналіз напрямів та обсягів інвестування у людський капітал Палацу.

На рисунку 2.6 зображена статистика фонду оплати праці за останні 5 років.

Показник фонду оплати праці формується із нарахунків найманим працівникам у грошовій формі за відпрацьований та невідпрацьований час. Фонд оплати праці складається з фондів основної й додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. У ЗК «МПП» на кінець 2015 року даний показник становив 1670226 грн., у 2016 році витрати фонду оплати праці скоротились на 241000 грн. і склали – 1429217 грн.. З 2017 року показник фонду оплати праці поступово зростає з 2772504 грн. і на кінець 2019 року становить 3748694 грн., це відбувається за рахунок щорічного збільшення заробітної плати та збільшенням вкладень на різноманітні заохочувальні та компенсаційні виплати.



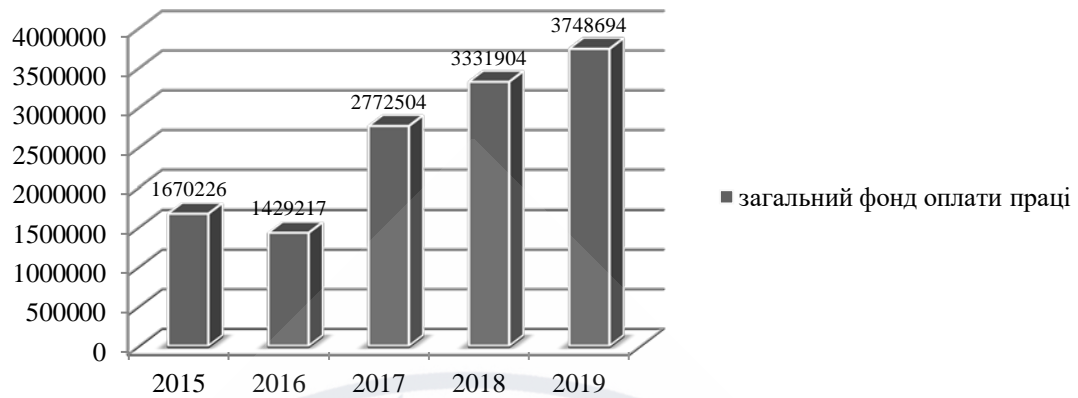


Рисунок 2.6 – Загальний фонд оплати праці у ЗК «МПП» за 2015-2019рр., грн. [43]

Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців [32].

У Палаці мистецтв заробітна плата встановлюється у вигляді окладів. Дана система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їхньої складності, а працівників залежно від їхньої кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. На рисунку 2.7 наведено динаміку змін структури витрат на персонал



Рисунок 2.7 – Динаміка структури витрат на персонал у Палаці мистецтв за 2015-2019рр., грн. [43]

Відповідно до цього графіка заробітна плата у 2015 році становила – 907732 грн., у 2016 році її розмір складав – 1177731 грн., а на кінець 2017 року витрати на оплату заробітної плати зросли у 1,3 рази і становили 1555471 грн.. У 2018 році загальна сума витрат на заробітну плату за рік склала 1720601 грн., а на кінець 2019 року зросла до 1817655 грн.. Що стосується 2020 року то варто зазначити, що відповідно до наказу департаменту культури міської ради № 38 від 27.08.2020р. «Про підвищення посадових окладів працівників установ та закладів культури», у штатному розписі встановлюються з 1 вересня 2020 року посадові оклади працівників Палацу мистецтв у таких розмірах:

- 1-й тарифний розряд: 2225 грн.;
- 2-й тарифний розряд: 2425 грн.;
- 3-й тарифний розряд: 2626 грн.;
- 4-й тарифний розряд: 2826 грн.;
- 5-й тарифний розряд: 3026 грн.;
- 6-й тарифний розряд: 3226 грн.;
- 7-й тарифний розряд: 3427 грн.;
- 8-й тарифний розряд: 3649 грн.;
- 9-й тарифний розряд: 3849 грн.;
- 10-й тарифний розряд: 4050 грн.;
- 11-й тарифний розряд: 4383 грн.;
- 12-й тарифний розряд: 4717 грн.;
- 13-й тарифний розряд: 5051 грн.;
- 14-й тарифний розряд: 5385 грн.;
- 15-й тарифний розряд: 5741 грн.

Поряд з щорічним зростанням заробітної плати відбувається зростання інших виплат персоналу заклад, які можна класифікувати, як інвестиції у людський капітал. Зокрема, у періодах 2017 та 2018 року, ці витрати майже дорівнювали витратам на оплату праці, а в 2019 році, навіть перевищили

показники оплати праці досягнувши суми 1931039 грн., що на 6,2% є вищою за фонд оплати праці.

На рисунку 2.8 побудований графік нарахування премій у Палаці мистецтв. У закладі виділяють два типи премій:

- премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій;
- виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік.

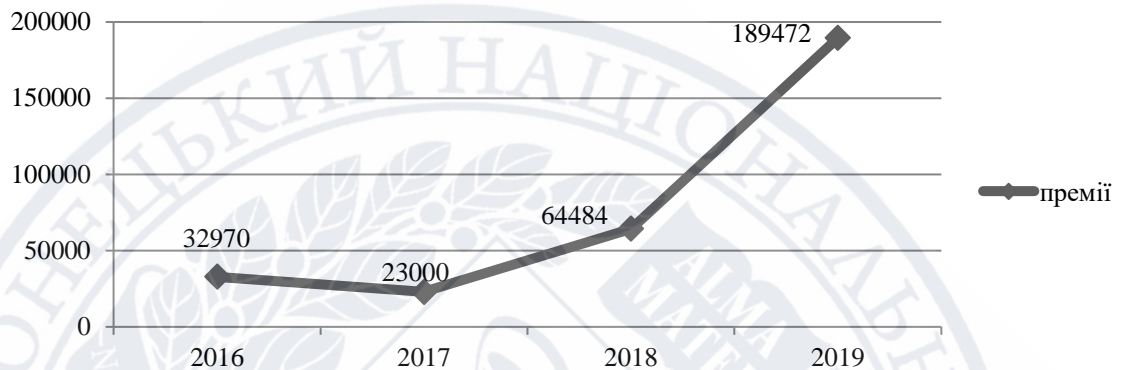


Рисунок 2.8 – Нарахування премії у ЗК «МППМ» за 2016-2019рр., грн.  
[43]

У 2016 році витрати на нарахування премій працівникам за рік склали 32970 грн., у 2017 році ця сума скоротилась до 23000 грн.. У 2018 році витрати на премії працівникам зросли у 2,8 рази і становили – 64484 грн., а уже в 2019 році дані витрати стрімко зростають до 189472 грн..

На рисунку 2.9 показана статистика відрахувань на оплату відпускних у ЗК «МППМ» за останні 5 років.

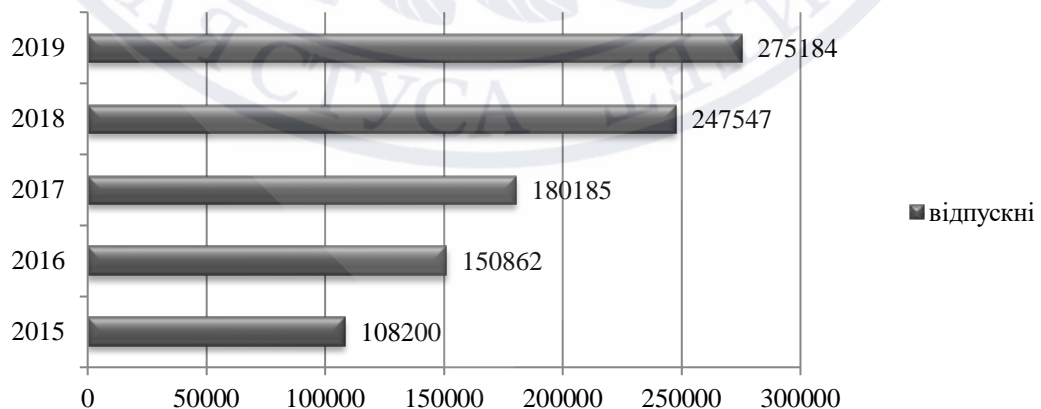


Рисунок 2.9 – Відрахування на оплату відпускних за 2015-2019 рр., грн.



Відповідно до щорічного збільшення витрат на заробітну плату збільшуються і відрахування на оплату відпускних. Так у 2015 році витрати на оплату відпускних складала – 108200 грн., у 2016 році – 150862 грн., у 2017 році – 180185 грн.. У 2018 році сума на оплату відпускних працівникам ЗК «МППМ» дорівнювала – 247547 грн., а на кінець 2019 року становила 275184 грн.

Ще одним важливим видом інвестування у персонал є охорона здоров'я. Під здоров'ям, за визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я розуміють «стан повного фізичного і соціального благополуччя. Стан здоров'я людей сильно впливає на тривалість життя, працездатність та продуктивність праці. Стан здоров'я людей слід розцінювати як важливу соціальну і економічну категорію.

Для України важливою проблемою залишається низький рівень охорони здоров'я через недостатнє фінансування. Значна частина підприємств та організацій заощаджує на охороні здоров'я своїх працівників, через що несуть у майбутньому збитки. Насправді ж ці кошти є інвестиціями в людський капітал підприємства, в його розвиток і згодом обов'язково окупаються.

Усі витрати підприємства, пов'язані зі захистом здоров'я працівників поділяються на дві групи:

- витрати, обумовлені законодавчими актами;
- витрати, ініційовані підприємством.

Ці групи витрат є і у Палаці мистецтв. Так до першої групи у ЗК «МППМ» належать кошти, що витрачаються на:

- атестацію робочих місць за умовами праці;
- інструктаж та перевірку знань з охорони праці;
- проведення медичних оглядів працівників;
- забезпечення працівників спецодягом та іншими засобами

індивідуального захисту.

До другої групи належать кошти, що витрачаються на:

- підвищення комфортності умов праці на робочих місцях – поліпшення мікроклімату, розташування робочих місць, заміну меблів та організаційної оснастки тощо;
- надання матеріальної допомоги на оздоровлення;
- надання матеріальної допомоги на соціально-побутові потреби;
- організацію корпоративних програм, що заохочують здоровий спосіб життя.

У таблиці 2.2 відображена матеріальна допомога на оздоровлення та соціально-побутові питання за період з 2015 року по 2020 рік. Одразу варто зазначити, що дана допомога надається один раз на рік, витрати на оздоровлення надаються усім працівникам колективу Палацу, а матеріальна допомога на соціально-побутові питання передбачена лише для працівників культури.

Таблиця 2.2 – Матеріальна допомога на оздоровлення та соціально-побутові питання по ЗК «МППМ» за 2015-2019рр., грн. [43]

Рік	Матеріальна допомога	
	на оздоровлення	на соціально-побутові питання
2015	68 293	37 106
2016	91 188	52 075
2017	137 324	80 322
2018	140 161	85 777
2019	137 266	78 954
2020	173 946	86 400

З таблиці 2.2 бачимо, що у 2015 році матеріальна допомога на оздоровлення складала 68293 грн., а на соціально-побутові питання – 37106 грн., у 2016 році суми зросли, на оздоровлення до 91188 грн., на соціально-побутові питання до 52075 грн.. У 2017 та 2019 роках дані суми практично ідентичні, так витрати у ці два роки на оздоровлення склали в середньому 137295 грн., та на соціально-побутові питання – 79638 грн.. У 2018 році на оздоровлення було виділено 140161 грн., а на соціально-побутові питання – 85777 грн.. У 2020 році матеріальна допомога на оздоровлення суттєво зросла у порівнянні з попередніми роками, це можна

пояснити тим, що кожен працівник отримав її у розмірі свого посадового окладу, а не певної суми, яка для кожної посади була різною у попередні роки, так витрати на оздоровлення склали 173946 грн., матеріальна допомога на соціально-побутові питання збільшилась у порівнянні з 2019 роком у 1,1 рази і становила – 86400 грн.

Інвестиції у навчання персоналу підвищують рівень і обсяг їх знань, сприяють підвищенню ефективності функціонування соціально-економічних систем. Інформація, знання і навички – вирішальні чинники економічного розвитку та конкурентоспроможності закладу.

У ЗК «МППМ» кожні 5 років проходять підвищення кваліфікації наступні працівники: директор, заступники директора, завідувачі відділами, організатор, художні керівники творчих колективів. Дані курси проводяться на безоплатній основі у Вінницькому обласному навчально-методичному центрі галузі культури, мистецтв та туризму. Інші працівники відповідно до своєї кваліфікації проходять навчання за рахунок спецкоштів Палацу, дані витрати зображені на рисунку 2.10 (статистика за останні 4 роки).

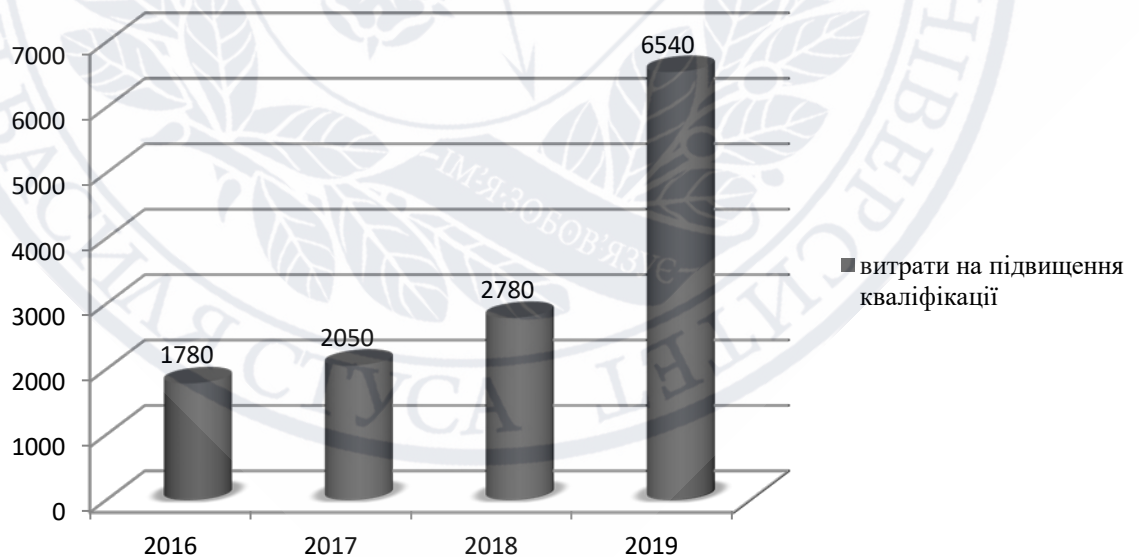


Рисунок 2.10 – Витрати на підвищення кваліфікації персоналу Палацу мистецтв за 2016-2019 рр., грн. [43]



З діаграми бачимо, що у 2016 році витрати на підвищення кваліфікації склали 1780 грн., у 2017 році зросли до 2050 грн., на кінець 2018 року на навчання персоналу було затрачено 2780 грн., а у 2019 році ця сума зросла до 6540 грн.. Такі зміни у витратах на підвищення кваліфікації персоналу відбувались з двох причин, по-перше, кожного року збільшувалась вартість навчання, по-друге, це збільшення кількості працівників, які були направлені на це навчання.

### 2.3 Порівняльна оцінка інвестицій в людський капітал закладів культури міста

Методи оцінки економічної ефективності інвестування у людський капітал використовується на двох стадіях:

- прийняття рішення щодо доцільності інвестування саме у людський капітал чи альтернативного використання коштів;
- оцінки ефективності капіталовкладень у результаті отримання фактичної віддачі від здійснення інвестування у людський капітал [2].

Аналіз ефективності інвестицій в людський капітал починається з оцінки наявних витрат та очікуваних вигод від їх здійснення. Аналіз за методом «витрати – вигоди» поділяються на три етапи:

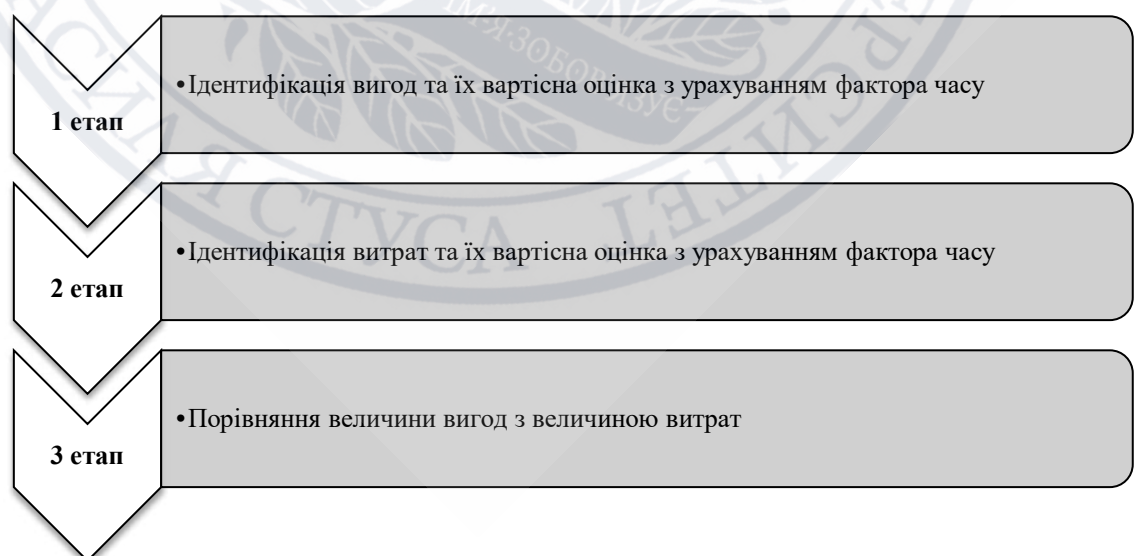


Рисунок 2.12 – Етапи методу «витрати – вигоди» [2]

Відповідно до цього у Палаці мистецтв можна виокремити наступні витрати пов'язані з інвестиціями в персонал: прямі матеріальні витрати; втрачені заробітки; моральні втрати.

Вигоди від інвестицій в персонал у ЗК «МППМ» це: прямі матеріальні зиски; непрямі матеріальні доходи; матеріальні зиски.

Для оцінки ефективності рівня інвестицій у людський капітал у ЗК «Міський Палац мистецтв» проведемо порівняльний аналіз аналогічних інвестицій у інших закладах культури міста, таких як: КЗ «Вінницький міський клуб», КЗ «Центр концертних та фестивальних програм», Вінницька дитяча школа мистецтв «Вишенька». Для початку декілька слів про ці заклади.

КЗ «Вінницький міський клуб» було відкрито у 1951 році. Ще з перших років свого існування Міський клуб відповідав культурним потребам мешканців: вечірні танці, святкові концертні програми, конкурсно-розважальні програми, клуби за інтересами. Щороку у закладі проводиться більше 60 культурно-мистецьких заходів, різних за своєю направленістю, жанром. Для жителів міста Вінниці КЗ «Вінницький міський клуб» пропонує широкий спектр занять: вокал, циркове мистецтво, акторська майстерність, декоративно-прикладне мистецтво, спорт (східна боротьба, настільний теніс) [37].

Центр концертних та фестивальних програм створено з метою організації базового культурно-мистецького центру, популяризації українського національного музичного мистецтва, консолідування на своїх теренах потужного культурно-мистецького арсеналу для розвитку та просування творчого культурного продукту, самоорганізації культурного життя й підтримки творчих ініціатив громадян міста. Центр – є новим об'єктом культурно-мистецького комплексу міста Вінниці, діяльність якого спрямовується на здійснення розвитку культурно – мистецького життя міста. Участь у виконанні актуального для міста завдання цілісної репрезентації

національної культурної спадщини і внутрішньої модернізації української культури та її інтеграції в європейський гуманітарний простір [37].

Вінницька дитяча школа мистецтв "Вишенька" є початковим спеціалізованим мистецьким навчальним закладом. Основне завдання школи – навчити дітей та підлітків різним видам мистецтва, допомогти загальному розвитку підростаючого покоління та розвинути в них відчуття прекрасного. Школа працює за трьома напрямками – музика, хореографія та образотворче мистецтво. Вихованці школи здобувають початкову мистецьку освіту, для них школа стає першою сходинкою у великий світ краси, музики та естетики [37].

Ознайомившись з даними закладами переходимо до порівняння інвестування у людський капітал даних закладів. На рисунку 2.13 зображені витрати на оплату праці у закладах культури м. Вінниці у розрахунку на одного працівника за 2019 році.

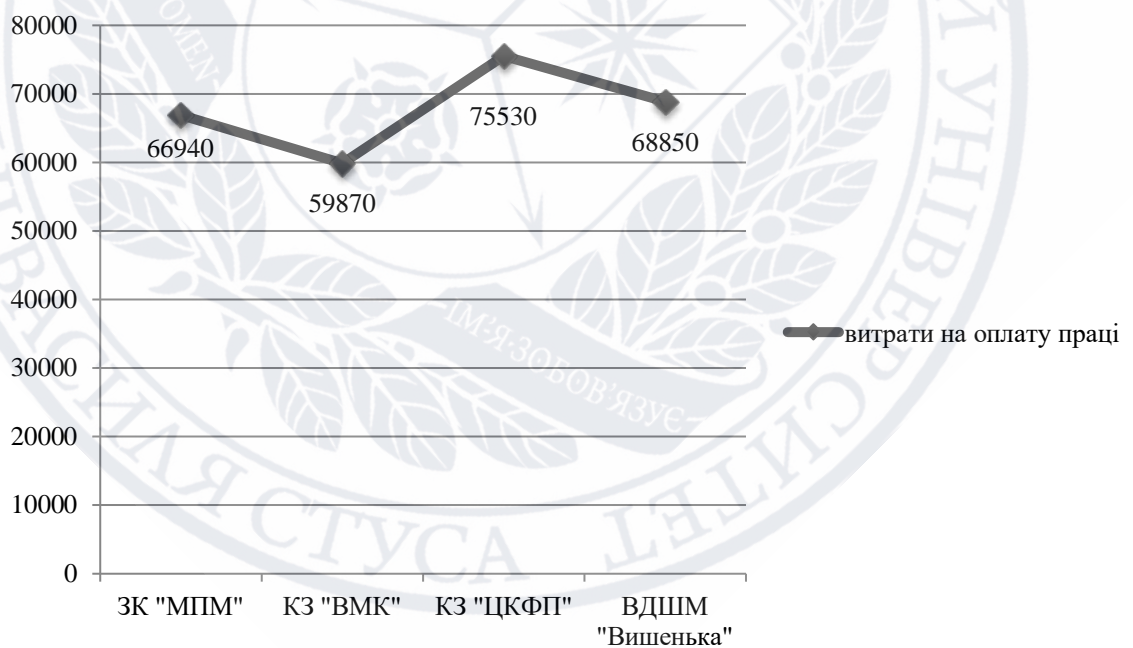


Рисунок 2.13 – Витрати на оплату праці у розрахунку на 1 працівника у 2019 році, грн.

З графіка бачимо, що витрати на оплату праці серед обраними закладами культури дещо різняться. Так найвищий рівень ЗП ми



спостерігаємо у Центрі концертних та фестивальних програм, де працівник за рік отримує 75530 грн., у ВДШМ «Вишенька» один працівник отримує – 68850 грн./рік, у міському Палаці мистецтв ця сума становить 66940 грн., і найнижчий рівень оплати праці має міський клуб – 59870 грн./рік.

Щодо інвестування у навчання персоналу, то варто зазначити, що культурні працівники наведених вище закладів, а саме директора, заступники, організатори, керівники танцювальних та вокальних колективів тощо, мають змогу проходити курси підвищення кваліфікації у Вінницькому обласному навчально-методичному центрі галузі культури, мистецтв та туризму на безоплатній основі. Та незважаючи на це дані заклади мають працівників, які відношення до культури не мають, але підтримують життєдіяльність закладу, і відповідно до цього їх навчання та підвищення кваліфікації проходить за рахунок спецкоштів закладів. На діаграмі (рисунок 2.14) нижче наведені витрати на навчання за останній робочий рік.

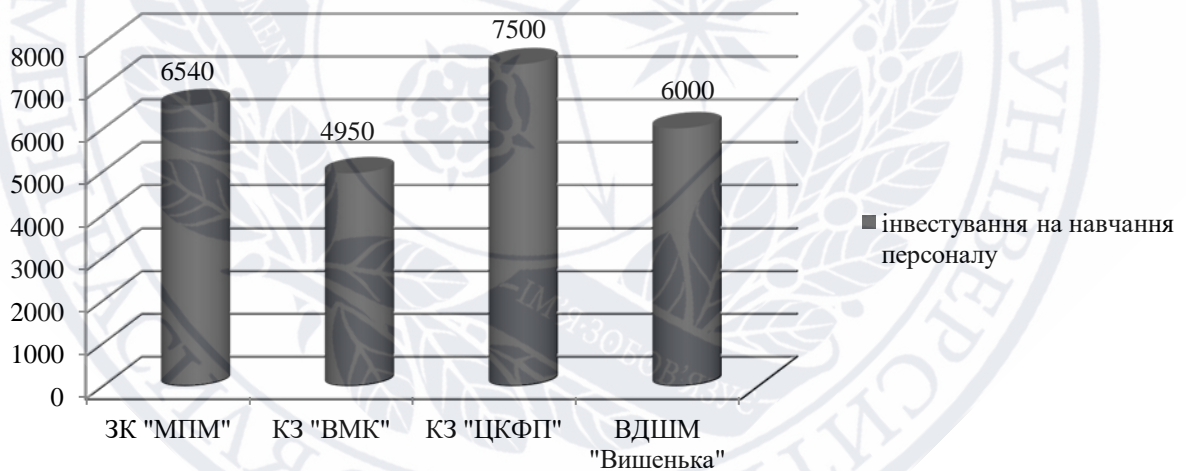


Рисунок 2.14 – Інвестування на навчання персоналу у 2019 році, грн.

З наведеної вище діаграми бачимо, що у Центрі концертних та фестивальних програм витрати на навчання персоналу були найвищі у 2019 році – 7500 грн. у порівнянні з іншими закладами. Міський Палац мистецтв у аналогічний рік інвестував 6540 грн. на навчання, у школі мистецтв «Вишенька» дана сума становила 6000 грн., і у міському клубі на навчання свого персоналу було витрачено лише 4950 грн. за рік. Відповідно до цього

різницю між даними витратами можна пояснити тим, що кількість працівників, яка потребувала навчання та підвищення кваліфікації у досліджених закладах культури м. Вінниці різна, терміни проходження курсів з підвищення кваліфікації для персоналу різна і відповідно й сама вартість навчання кожного працівника відрізняється.

Ще одним важливим показником для визначення ефективності інвестицій у людський капітал закладів культури є охорона здоров'я. На рисунку 2.15 відображена матеріальна допомога на оздоровлення персоналу.

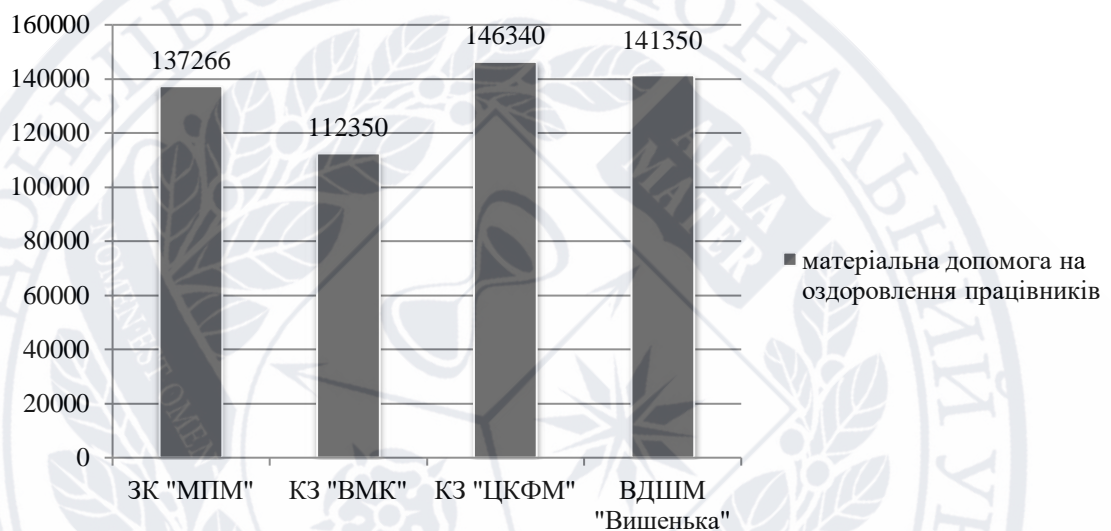


Рисунок 2.15 – Матеріальна допомога на оздоровлення персоналу у 2019 році, грн.

Розрахунок матеріальної допомоги на оздоровлення персоналу затверджується департаментом культури міста, якому усі ці заклади підпорядковуються. Відповідно до цього можемо зробити висновок, що допомога на одного працівника у всіх досліджених закладах приблизно однакова, різниця між загальними числами по закладу здебільшого залежить від кількості персоналу, якому надається дана допомога. Так у ЗК «МПІМ» матеріальна допомога на оздоровлення у 2019 склала 137266 грн., у КЗ «ВМК» – 112350 грн., у КЗ «ЦКФП» – 146340 грн. та у ВДШМ «Вишенька» – 141160 грн.

Аналізуючи ефективність інвестування у персонал закладу культури варто виділити низку важливих проблем:

- причинно-наслідкова залежність не завжди очевидна;
- неможливо однозначно визначити всі витрати, які класифікуються як інвестиції в людський капітал;
- труднощі визначення того, які результати відповідають конкретним вкладенням;
- роль персоналу може бути прихована через його взаємодію з іншими факторами: адаптацією до нових технологій, вдосконалення організації праці, тощо.

У зв'язку з тим, що є велика кількість показників ефективності інвестицій у людський капітал закладу, слід зазначити, що абсолютно бездоганних критеріїв немає. У кожній конкретній ситуації необхідно визначати конкретні умови, визначити найкращий інвестиційний критерій, який може бути успішно застосований в системі взаємопов'язаних показників.

## **Висновки до розділу 2**

В аналітичній частині магістерської роботи було досліджено людський капітал ЗК «МППМ» його організаційну структуру та якісний склад, проаналізовано напрямки та обсяги інвестування у персонал та проведена оцінка ефективності рівня даних інвестицій.

Чисельність персоналу у закладі становить 58 осіб, 6 з них зовнішні сумісники. Плинність кадрів на кінець 2019 року склала 10,7%.

Аналізуючи кількісно-якісний склад персоналу варто відзначити, що усі працюючі це штатні працівники, співвідношення чоловіків та жінок у закладі 50/50, щодо вікової структури, то переважають працівники середніх років. Вищу освіту має переважна більшість персоналу – 31 особа, середню спеціальну мають 18 осіб.



Інвестиції у людський капітал, зростання цінності людської праці стає вагомим чинником перебудови економіки. Саме тому Палац мистецтв акцентує увагу на формуванні людського капіталу та ефективному його використанні. Загальний фонд оплати праці у закладі щороку зростає, і у 2019 році становив 3748694 грн..

У Палаці мистецтв особливу увагу приділяють охороні здоров'я. Усі витрати закладу, пов'язані зі захистом здоров'я працівників поділяються на дві групи: витрати, обумовлені законодавчими актами (атестацію робочих місць за умовами праці; інструктаж та перевірку знань з охорони праці; проведення медичних оглядів працівників; забезпечення працівників спецодягом та іншими засобами індивідуального захисту) та витрати, ініційовані закладом (підвищення комфортності умов праці на робочих місцях – поліпшення мікроклімату, розташування робочих місць, заміну меблів та організаційної оснастки тощо; надання матеріальної допомоги на оздоровлення; надання матеріальної допомоги на соціально-побутові потреби; організацію корпоративних програм, що заохочують здоровий спосіб життя). Щороку Палацом мистецтв виділяються кошти на оздоровлення персоналу, у 2020 році було виділено 173946 грн.

Щороку збільшуються й інвестиції у навчання персоналу. У ЗК «МППМ» кожні 5 років проходять підвищення кваліфікації усі працівники культури. Дані курси вони проводяться на безоплатній основі у Вінницькому обласному навчально-методичному центрі галузі культури, мистецтв та туризму. Інші працівники відповідно до своєї кваліфікації проходять навчання за рахунок спецкоштів Палацу.

У даному розділі був проведений також аналіз ефективності інвестицій, який починається з оцінки наявних витрат та очікуваних вигод від їх здійснення. Відповідно до цього у Палаці мистецтв можна виокремити наступні витрати пов'язані з інвестиціями в персонал: прямі матеріальні витрати; втрачені заробітки; моральні втрати. Вигоди від інвестицій в

персонал у ЗК «МППМ» це: прямі матеріальні зиски; непрямі матеріальні доходи; матеріальні зиски.

Для оцінки ефективності рівня інвестицій у людський капітал у ЗК «Міський Палац мистецтв» було проведемо порівняльний аналіз аналогічних інвестицій у інших закладах культури міста.



## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІНВЕСТИВАННЯ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ**

#### **3.1 Механізм управління людським капіталом закладу культури на основі інвестиційного підходу**

Процес формування людського капіталу здійснюється впродовж тривалого періоду утримання, виховання та навчання особи до початку трудової діяльності. Протягом трудової діяльності працівника людський капітал не тільки не зношується, але й збагачується шляхом набуття практичного досвіду, підвищення кваліфікації, що здебільшого відбувається в першій половині трудового періоду. Усвідомлення значення безперервного навчання протягом трудового життя є необхідним елементом прогресу суспільства та створення багатства нації, тобто процесу формування людського капіталу

Формування та розвиток людського капіталу це безперервний процес, який протікає з різною інтенсивністю в різні періоди і залежить як від чинників, які впливають на його становлення, так і від джерел інвестування. На сучасних підприємствах є декілька аспектів формування людського капіталу обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, які мають різну силу впливу на діяльність підприємства, але відіграють однаково важливу роль. На рис. 3.1 зображено основні чинники, які визначають формування та розвиток людського капіталу суспільства.

Практично кожен із зазначених зовнішніх, а також певні внутрішні чинники формування та розвитку людського капіталу підприємств в значній мірі визначатимуться сформованою на сьогодні та перспективною політикою держави та органів місцевого самоврядування щодо різних галузей виробництва, економічного та регіонального розвитку, формування ринку праці та освіти.



<b>ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ</b>	
<b>Чинники, що стимулюють</b>	<b>Чинники, що стримують</b>
1. Тип керівництва 2. Стратегічні цілі розвитку підприємства 3. Ефективна кадрова політика підприємства 4. Наявність вільних фінансових коштів у розпорядженні підприємства 5. Певні стадії життєвого циклу підприємства 6. Забезпеченість підприємства робітниками та їх професійна та кваліфікаційна відповідність 7. Рівень використання науково-технічних розробок та інновацій 8. Розвинута інфраструктура ринку освітніх послуг 9. Податкове законодавство 10. Державна політика стимулювання інвестиційної активності в напрямку розвитку людського капіталу	1. Нерозуміння роботодавцями ролі та значення людського капіталу для забезпечення ефективної діяльності й розвитку підприємства 2. Обмеженість і нестача фінансових коштів підприємства 3. Використання застарілих технологій 4. Відсутність на підприємстві ефективної кадрової політики 5. Відсутність мотивації персоналу до підвищення професійного та кваліфікаційного рівня 6. Недосконалість законодавства та відсутність комплексної державної політики щодо активізації інвестування в накопичення та розвиток людського капіталу

Рисунок 3.1 – Чинники впливу на формування та розвиток людського капіталу підприємства (закладу культури)

Таким чином, сьогодні існує певний ряд проблем у формуванні та використанні людського капіталу на підприємстві, це виражається у: [4]

значному розбалансуванні між структурою, обсягами підготовки робітників і фахівців за професіями, спеціальностями, освітньо-кваліфікаційним складом;

зростанні кількості фахівців, які випускаються навчальними закладами, що має сьогодні місце, рівні їх професійної кваліфікації, особливо якості базової підготовки, що не завжди відповідає вимогам сучасних підприємств;

застарілій структурі управління і матеріально-технічній базі промислових підприємств, що потребує їх докорінної модернізації з використанням сучасних наукових досягнень, новітньої техніки, технологій, що неможливо здійснити без відповідної якості людського капіталу.

Для розробки ефективного механізму формування людського капіталу та для подолання певних проблем у цьому напрямку підприємству необхідно

реалізовувати інвестиційні програми у людський капітал. Результати інвестиційної політики в області формування та використання людського капіталу свідчить про ефективність механізму управління людським капіталом. В свою чергу, під механізм управління людським капіталом розуміють - сукупність методів, форм, інструментів, важелів, критеріїв, функцій, що сформована і функціонує відповідно до соціально-економічних законів, відбиває наявну систему виробничих відносин та спрямована на задоволення економічних інтересів суб'єктів механізму процесі формування, використання і розвитку людського капіталу (рис. 3.2).

Оскільки людський капітал є сукупністю виробничих здібностей, які використовуються індивідом у процесі його трудової діяльності з метою одержання винагороди, а компетенцією є професійні та особистісні якості людини, що спрямовані на якісне виконання поставленої мети, можна зробити висновок відносно існування спільних рис. Характеристикою обох досліджуваних категорій є їхня спрямованість на ефективне виконання роботи, з тією тільки різницею, що рівень людського капіталу характеризує якість виконання всіх професійних обов'язків на обраній посаді, а рівень володіння компетенцією відповідає тільки за конкретну їх частину. Таким чином, людський капітал є загальною категорією, що є сукупністю компетенцій, спрямованих на ефективне виконання професійних обов'язків, з метою одержання прибутку як для індивіда, так і для підприємства і держави в цілому. Розвиток людського капіталу базується на підвищенні якості компетенцій та стає можливим завдяки ефективному управлінню ним на всіх рівнях, що знайшло відображення в пропонованому механізмі.

Управління людським капіталом припускає наявність процесів його формування, використання та розвитку, які відбуваються на трьох рівнях управління: індивід, підприємство, держава.

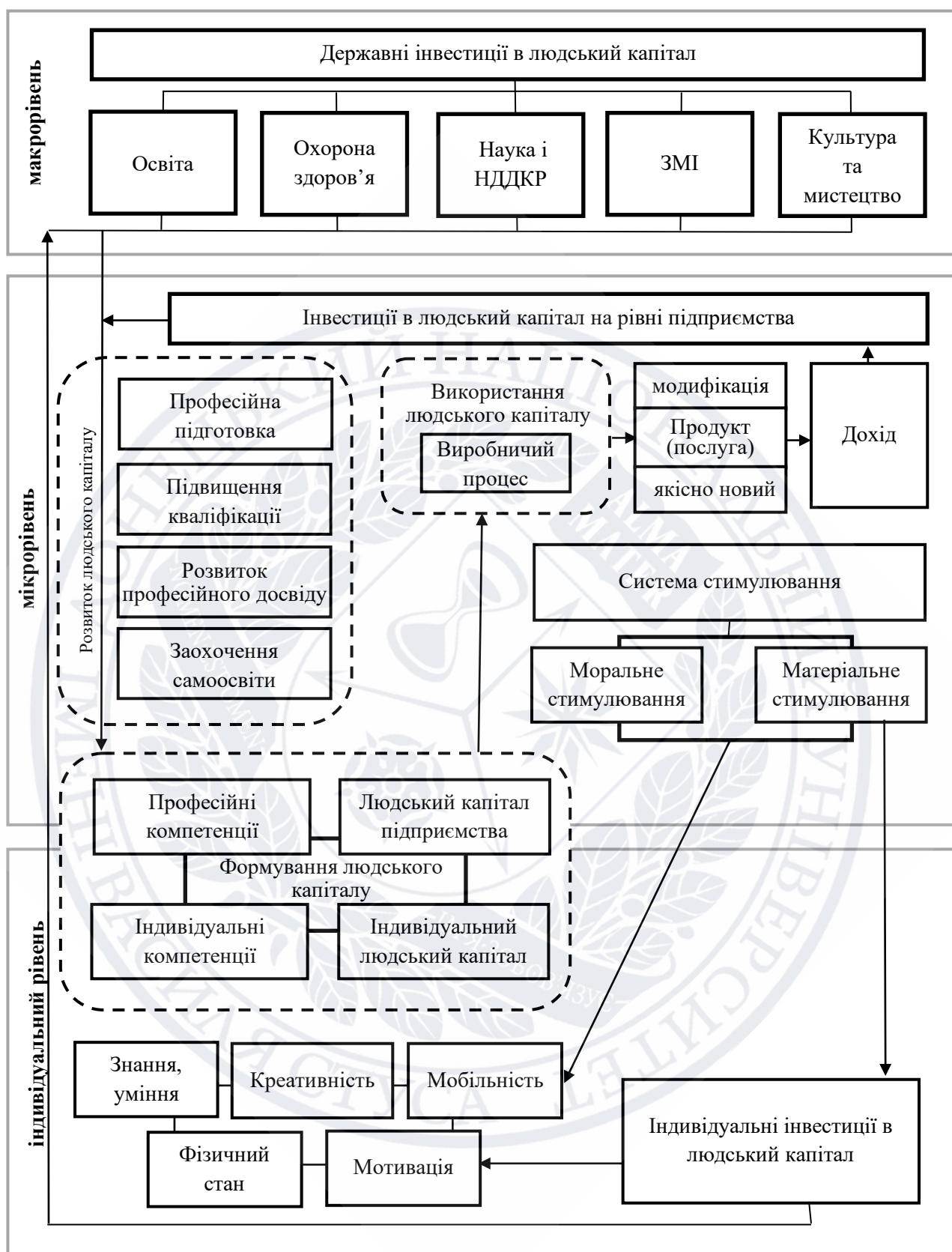


Рисунок 3.2 – Механізм управління людського капіталу підприємства (закладу культури) на основі інвестиційного підходу



Суб'єктами економічних відносин стосовно формування, використання та розвитку людського капіталу є такі:

окремі індивіди, домогосподарства, які характеризують людський капітал на індивідуальному рівні управління;

роботодавці у формі підприємств, що характеризують людський капітал на мікрорівні;

держава та громадські організації, які приймають участь у процесах управління людським капіталом на основі підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації та професійного досвіду.

Держава та громадські організації забезпечують формування та розвиток людського капіталу населення шляхом фінансування освіти, охорони здоров'я, культурного розвитку, захисту інтересів та прав людини. Початкове формування людського капіталу відбувається завдяки первинній освіті, яка передусім є інтелектуальною складовою людського капіталу та в подальшому сприяє якості сприйняття нових знань, умінь та навичок завдяки професійно-технічній та вищій освіті. Крім того, на макрорівні відбувається формування нових вимог до людського капіталу, що стає поштовхом до сталого підвищення рівня знань, умінь, навичок та поведінкових характеристик як окремим індивідом шляхом самостійного розвитку своїх професійних та особистісних якостей, так і підприємством, яке має постійно підвищувати рівень людського капіталу своїх працівників для ефективного функціонування в ринкових умовах.

Формування людського капіталу в сучасних умовах потребує безперервного оновлення знань, умінь та навичок, що обумовлено швидкою зміною техніки й технології. Такий процес має відбуватися кожні 4-5 років для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів економічної діяльності, а в деяких провідних галузях економіки такі зміни мають бути кожні 2-3 роки [8]. Це обумовлює появу основного інструменту в механізмі управління людським капіталом як на індивідуальному рівні, так і на рівнях підприємства і держави. Таким інструментом є інвестування в людину на

всіх рівнях управління людським капіталом, яке поєднує всі види витрат, що можуть бути оцінені в грошовій чи іншій формі і мають доцільний характер, тобто сприяють росту продуктивності праці людини і підвищенню доходів. У порівнянні з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними з погляду як окремої людини, так і всього суспільства в цілому, оскільки забезпечують досить значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером економічний і соціальний ефект [9, с. 48-56].

Формування людського капіталу відбувається впродовж тривалого періоду виховання та навчання людини до початку трудової діяльності. Однак, у процесі трудової діяльності індивіда його людський капітал не тільки не зменшується, але й зростає шляхом надбання практичного досвіду, професійних навичок, знань, умінь. Це стає можливим завдяки інвестиціям у загальну та професійну освіту, культурний розвиток, здоров'я та відпочинок, пошук та отримання важливої інформації, мобільність. Джерелом інвестицій у такому випадку є індивідуальні доходи людини, доходи домогосподарств, підприємств, держави та громадських організацій, які спрямовуються на формування та розвиток особистісних та професійних якостей індивіда.

В умовах постійно зростаючих потреб споживачів та швидкої зміни техніки та технології виробництва продукту вимоги до персоналу постійно підвищуються, що спонукає підприємства інвестувати фінансові ресурси в професійний розвиток своїх працівників, тобто в розвиток індивідуального людського капіталу. Інвестування є важливою передумовою формування людського капіталу, однак його розвиток відбувається як у процесі первісних вкладень, так і подальшого інвестування в процесі практичної діяльності людини. Тобто розвитком людського капіталу є процес створення виробничих здібностей за допомогою інвестицій у специфічні процеси трудової діяльності.

Одне із джерел інвестицій у людський капітал, яке подано у механізмі, забезпечує система стимулювання трудової діяльності працівника. В

сучасних умовах переважною формою матеріального стимулювання є оплата праці, яка саме формує індивідуальні інвестиції в людський капітал [10, с. 255]. Індивідуальне матеріальне стимулювання виступає у відносинах виробництва як частина продукту для особистого споживання і забезпечується залежністю між кількістю та якістю праці й отриманим продуктом. Саме якість праці забезпечується належним рівнем

володіння компетенціями працівником, або належним рівнем людського капіталу.

На сучасному етапі розвитку економіки України особливого значення здобуло моральне стимулювання праці, яке є особливим соціально-психологічним явищем, спроможне задовольнити потребу людини у суспільному визнанні. Існує безліч методів впливу на мотивацію праці учасників виробництва як у закордонному, так і у вітчизняному досвіді використання морального стимулювання [11, с. 28]. Авторами відзначається той факт, що при досить високому рівні заробітної плати саме моральне стимулювання стає більш значущим у порівнянні з матеріальним.

На макроекономічному рівні управління людським капіталом джерелами інвестицій можуть бути як держава, так і недержавні суспільні фонди й організації, міжнародні фонди й організації, регіони, освітні заклади тощо. Держава застосовує як примусові заходи, так і заходи стимулювання, спрямовані на збільшення людського капіталу нації. До примусових належать такі: обов'язкова для всіх формальна шкільна освіта у встановленому обсязі, обов'язкова медична профілактика тощо. Однак основними заходами, що впливають на спрямування інвестицій, є заходи стимулювання. Уряд використовує два дієвих способи для використання приватних інвестицій у людський капітал. Цей вплив здійснюється за допомогою економічних ринкових заходів. По-перше, через систему податків і субсидій держава впливає на доходи суб'єктів, що здійснюють такі інвестиції. По-друге, уряд має можливість регулювати кількість ресурсів, що саме використовуються для інвестування людського капіталу



[12].

Для ефективного управління необхідною умовою має стати не кожний процес окремо, тобто формування, використання, або розвиток, а їх сукупність, яка є кругообігом людського капіталу та має завершений характер: інвестування, формування, використання, нагромадження, якісне відтворення і реінвестування. Це стає можливим за участі всіх рівнів управління: індивідуального, мікроекономічного та макроекономічного.

Реальність механізму управління людським капіталом має забезпечуватися наявністю наступних умов.

1. Механізм повинен відповідати природі об'єкта управління. Без розуміння закономірностей формування, використання та розвитку людського капіталу управлінські заходи не діятимуть. Для управління важливо, щоб для суб'єктів, які приймають рішення, була зрозуміла система зв'язків між процесами, що відбуваються з людським капіталом для досягнення ним необхідного рівня.

2. Механізм управління має забезпечувати змінювання керованого об'єкта у заданих межах. Задля цього виявляється необхідною можливість оцінки людського капіталу як за допомогою якісних, так і кількісних характеристик та встановлення критеріїв такої оцінки.

3. Зв'язок людського капіталу з компетенціями. Саме компетенції забезпечують можливість оцінки людського капіталу, оскільки є описовою характеристикою поведінки працівника в конкретних виробничих умовах.

4. Людський капітал слід розглядати на трьох рівнях управління в комплексі: індивід, підприємство, держава, що дає повне уявлення про процеси формування, використання та розвитку й сприяє своєчасному спрямуванню заходів щодо підвищення ефективності процесу управління.

5. Людський капітал повинен мати завершений характер процесу кругообігу: інвестування, формування, використання, нагромадження, якісного відтворення і реінвестування.

6. Система управління людським капіталом повинна бути готовою до

можливої зміни стану керованої підсистеми з використання певних важелів, інструментів, прийомів конкретного методу впливу. Якщо рішення, прийняті системою управління, не діють за допомогою розробленого механізму. Це означає, що або його складові, або він у комплексі не відповідає природі керованого об'єкту.

7. Задля ефективного управління людським капіталом необхідним є уявлення про ресурсне забезпечення реалізації рішень.

8. Механізм повинен мати чітко визначену мету свого впливу задля можливості визначення його ефективності.

9. Необхідність розробки механізму управління людським капіталом обумовлена ситуацією, що склалася в нових складних умовах економіки господарювання та демографічної кризи. Постійні зміни техніки і технології вимагають від підприємств відповідної реакції, що призводить до появи нових вимог відносно кваліфікаційного рівня персоналу. Механізм управління людським капіталом дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом удосконалення процесів формування, використання та розвитку кваліфікованого персоналу. Таким чином, формування вимог підприємств до працівників за допомогою методу компетенцій дозволяє оптимізувати процес оцінки при наймі та атестації персоналу та впроваджувати своєчасні заходи щодо підвищення його кваліфікаційного рівня.

### **3.2 Модель оцінки ефективності інвестицій в людський капітал закладу**

Згідно з теорією людського капіталу, люди можуть збільшувати свої можливості вкладаючи в себе кошти, а підприємство (заклад) - збільшити свій дохід, направити засоби на розвиток людського капіталу. Головною перевагою використання таких інвестицій є те, що затрачені кошти можуть бути повернені за рахунок впевненості в продуктивності праці та розвитку здібностей до освоєння та розробки нових технологій та, таким чином, бути

оперативними. Послідовне формування людського капіталу та підвищення ефективності його використання дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його подальший розвиток.

Важливим моментом тут є розуміння залежності кількості цінного для підприємства (закладу) людського капіталу, від вкладу в нього фінансових ресурсів. Враховуючи це, можна побудувати модель, яка буде демонструвати залежність швидкості приросту людського капіталу, в його вартісній оцінці, від рівня інвестицій в нього.

В основі такої моделі лежить передбачення про те, що кількість та якість людського капіталу, який наявний на підприємстві (у закладі), на пряму залежить від рівня інвестицій в нього. До таких інвестицій можна віднести: витрати на пошук фахівців, заробітну плату, пільги та інші виплати, які направляються на охорону здоров'я та страхування. Конкурентоспроможна заробітна плата, пільги та інші виплати направлені на підвищення кваліфікації, рівня спеціальних, соціальних та технічних компетенцій, будуть ефективно використані з точки зору зниження ризиків збільшення співробітників, пошуку можливостей підвищення продуктивності праці та збільшення вмотивованості співробітників.

Інвестиції в охорону здоров'я, крім такого ж мотивуючого ефекту, як і заробітна плата, здатні економити кошти, які витрачаються на оплату лікарняних листів, знижують втрати через відсутність співробітників на робочому місці (і, відповідно, не виконання покладеного обсягу робіт) і виплати по страховкам від професійних захворювань.

Запропонована модель дозволяє зрозуміти структуру залежності людського капіталу від інвестицій і зрозуміти, яке значення відіграють інвестиції при його формуванні. На підставі побудованої моделі можна обчислити кількість накопиченого на підприємстві людського капіталу. Для побудови моделі передбачається, що існує функція, що визначає залежність вартості людського капіталу на підприємствах від часу, визначаючи її  $HC(t)$ ,



і функцією, що виявляє величину річного обсягу інвестицій в людський капітал від часу  $I(t)$ , тоді можна припустити, що швидкість змін людського капіталу виражається співвідношенням:

$$\frac{dH(t)}{dt} = I(t) \quad (3.1)$$

де,  $HC(t)$  - обсяг людського капіталу в момент часу  $t$ ;

$\frac{dH(t)}{dt} = I(t)$  – швидкість змін вартості людського капіталу у часі (перша

похідна від функції людського капіталу у часі;

$I(t)$  – щорічні інвестиції в людський капітал.

Формула (3.1) побудована з пропозицій безпосередньої взаємодії між інвестиціями та швидкістю збільшеного масштабування збільшеного розміру. Тут необхідно розуміти той факт, що між інвестуванням в людський капітал та моментом його безпосередньої участі у виробничому процесі підприємства часто проходить певний відрізок часу, який і потребує скорегувати залежність, виражаючи формулу (3.1)

Наприклад, навчання, яке було оплаченим на початку року, дасть позитивний результат тільки після закінчення. Інвестиції в охорону здоров'я також призведуть до позитивного бізнес-результату тільки після відповідного періоду часу.

Введемо час  $t^*$  - це середній час запізнювання (лаг) між здійсненням інвестицій в людський капітал і часом його готовності приносити дохід, тобто часом збільшення його вартості, тоді формула (3.1) перетвориться до виду (3.2).

$$\frac{dH(t)}{dt} = I(t - t^*) \quad (3.2)$$

Якщо похідна від функції є величина позитивна, то сама функція зростає. Таким чином, з формули (3.2) видно, що при позитивному значенні правої частини, тобто при інвестуванні коштів в людському капіталі його кількість на підприємстві буде зростати.

Маючи в наявності функції, що показує величину інвестицій на відрізку часу від 0 до  $t_0$ , і припускаючи її безперервність, а отже й інтегрованість, можна розрахувати величину людського капіталу накопиченого підприємством в даному період:

$$\int_0^{t_0} I(t-t^*)dt = HC(t_0) - HC(0) \quad (3.3)$$

$HC(0) = \text{const}$ , оскільки, якщо інвестиції здійснювалися в момент часу  $t=0$ , то позитивний ефект вони матимуть з моменту часу  $t^*$ , а в нульовий момент є початковий запас людського капіталу. Таким чином, модель (3.3) можна переписати у вигляді:

$$\int_0^{t_0} I(t-t^*)dt = HC(t_0) - c \quad (3.4)$$

Якщо врахувати показник виходу людського капіталу через старіння (вихід на пенсію, старіння отриманих знань і досвіду), а також плинності кадрів (разом з їх людським капіталом) можна визначити запас людського капіталу в момент часу, то отримаємо модель (3.5).

$$HC(t_0) = \int_0^{t_0} I(t-t^*)dt - U(t_0) + c \quad (3.5)$$

де,  $-U(t_0) + c = \text{const}$  – значення функції людського капіталу в момент часу  $t_0$  з врахуванням його вивільнення.

Використання формул 3.1 – 3.5 дозволяє нам оперувати з теоретичною оцінкою людського капіталу підприємства, враховуючи рівень інвестицій.

Геометричний сенс формули (3.4) показує, що величина накопиченого на підприємстві людського капіталу на момент часу  $t_0$  - це площа фігури, утвореної функцією  $I(t-t^*)$  осями координат і прямої  $t = t_0$  (рис. 3.3).

Геометрична інтерпретація наглядно показує, що зменшення функцій  $I = I(t-t^*)$  скорочує площу фігур під нею, тобто зменшується швидкість природи людського капіталу на підприємствах. Зростання, навпаки, збільшує цю площу, а значить і швидкість приросту. Це ще раз демонструє тісний взаємозв'язок стану людського капіталу на підприємство та інвестицій і нього.

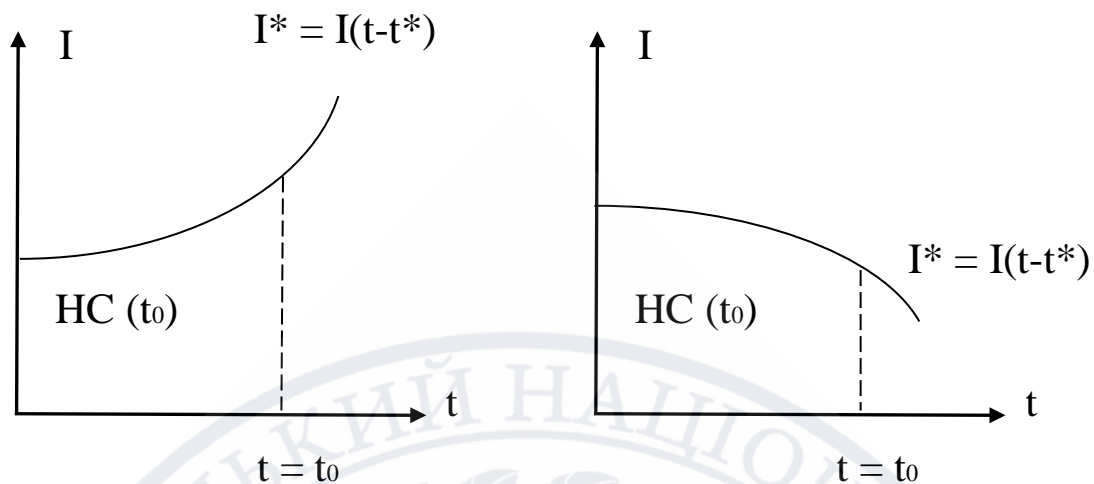


Рисунок 3.3 – Геометричний зміст моделі на основі зменшувальної та збільшуваної функції інвестицій в людський капітал

Таким чином, деяке початкове уявлення про стан людського капіталу підприємства можна побудувати виходячи з обсягу інвестицій. Крім того, можливо виміряти приблизну швидкість змін новоприбула людський капітал.

У структурі людського капіталу можна виділити наступні елементи:

1. Загальні навички - базова підготовка, здатність до пошуку інформації, а також до її використання та обробки в ході вирішення проблем, які характеризуються природними властивостями персоналу та рівнем освіти.
2. Спеціальні навички - те, які пов'язані з певними технологічними або виробничими операціями та навичками (включаючи фізичні можливості), що характеризуються досвідом роботи та природними можливостями.
3. Технічні навички - аналітичні здібності, які призводять до розвитку існуючих або створення нових технологій.
4. Здоров'я

Підприємство здатне вплинути на ці складові свого людського капіталу за допомогою інвестування. Загальні навички найчастіше індивід оплачує або самостійно, або вони фінансуються за рахунок держави, але підприємство здійснює інвестування в пошук співробітників з високим рівнем освіти,



пропонуючи їм вигідну заробітну плату. Це можна вважати інвестицією в загальну складову.

Здоров'я в основному залежить від вроджених даних, але підприємство, інвестуючи кошти в охорону праці та профілактичні заходи, допоможе його зберегти на належному рівні. Крім того, інвестування в охорону здоров'я дозволить знизити витрати на оплату лікарняних, через відсутність співробітників на робочому місці, що також вважається доходом від інвестицій в здоров'я персоналу підприємства.

Інвестування в технічну і спеціальну складову здійснюється, як витрати на пошуку співробітників, що володіють цими складовими людського капіталу, а також внутрішні витрати пов'язані з їх розвитком та збереженням. Сюди можна віднести витрати на навчання і підвищення кваліфікації, гідну оплату праці, здатну утримати співробітник на підприємстві та інші пільги і компенсації.

Слід також відзначити, що лаг, ведений для моделі (3.2), також необхідно розділити на три показники, оскільки середній час запізнення між здійсненням різних інвестицій в людський капітал і часом його готовності приносити дохід в даному випадку відрізняється. З урахуванням вищесказаного, модель (3.2) набуде вигляду:

$$\begin{aligned} \frac{dHC(t)}{dt} &= \frac{d}{dt} (OK(t) + SK(t) + TK(t) + HE(t)) \\ &= I_{OK}(t - \tau_1) + I_{SK}(t - \tau_2) + I_{TK}(t - \tau_3) + I_{HE}(t - \tau_4) \end{aligned} \quad (3/6)$$

де,  $HC(t)$  – залежність вартості людського капіталу від часу;

$OK(t)$  – залежність від часу вартості загальних знань та навичок;

$SK(t)$  – залежність від часу вартості спеціальних знань та навичок;

$TK(t)$  – залежність від часу технічних знань та навичок;

$HE(t)$  – залежність від часу складових здоров'я;

$I_{OK}(t - \tau_n)$  – залежність інвестицій у відповідний блок від часу, з врахуванням лагу  $\tau$  для даного виду інвестицій.

Цінність отриманих залежностей досить велика, оскільки вони наочно демонструють процеси, що відбуваються з людським капіталом і його складовими. Вони дозволяють краще зрозуміти структуру та особливості людського капіталу, а також його залежність від процесу інвестування.

Залежність 3.1 – 3.6 показує, що позитивна динаміка в структурі людського капіталу є неможливою без збільшення інвестування. Таким чином, значення інвестицій в людський капітал та їх ефективність є достатньо наочною для будь-якого підприємства. Інвестуючи у співробітників, в їх навички та знання ми підвищуємо їх якість, професіоналізм, збільшуючи прибуток компанії.

Використання розроблених підходів та побудованих взаємозалежностей моделі, має практичну значущість, адже дозволяє оцінити рівень впливу та ефективності здійснення інвестицій у людський капітал підприємства з врахуванням комплексного характеру цих вкладень.

### **3.3 Напрями удосконалення системи формування людського капіталу в закладі культури на основі інвестиційного підходу**

Поняття ефективності ( від лат. слова *effectivus* – діяльний, творчий) характеризує відносний ефект, результативність процесу, операцій, проекту, певних дій, що визначається як відношення результату до витрат, які зумовили його одержання [19].

Виділяють три види ефективності в управлінні персоналом:

1. Економічна – характеризується рівнем досягнення економічних цілей виробничо-господарської діяльності підприємства за рахунок високої продуктивності праці, кращого використання трудового потенціалу;
2. Соціальна – визначається рівнем здійснення очікувань працівників, задоволення їхніх потреб, організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, ступенем задоволеності персоналу роботою, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3. Організаційна – визначається цілісністю, організаційною оформленістю підприємства, рівнем організаційної культури, доцільністю та результативністю прийнятих управлінських рішень тощо [19].

Оцінювати ефективність управління персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності визначається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат.

Перш ніж приступити до оцінювання ефективності, доцільно з'ясувати природу її виникнення, тобто виявити найбільш впливові чинники, від яких залежить рівень ефективності.

Виділяють три групи чинників ефективності:

- 1) якість людського капіталу;
- 2) здатність суб'єктів управління персоналу ефективно використовувати і примножувати сукупний людський капітал;
- 3) інвестування в персонал [17].

Витрати на утримання і розвиток персоналу мають великий потенціал та потребують ефективного управління, яке, у свою чергу, характеризується такими ознаками, як:

- цілеспрямованість (оптимізація рівня витрат на персонал та забезпечення максимального доходу);
- складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів на підприємстві);
- гнучкість (пристосування до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища);
- керованість (можливість змін у функціональному розрізі в залежності від потреб підприємства) [28].

Їх врахування дозволить підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу тощо.

Усі вище наведені принципи варто застосовувати для запровадження нових проектів інвестування у людський капітал у ЗК «МППМ». Найбільш



актуальними бачаться такі проекти направлені на підвищення обсягу наявного людського капіталу організації

*Проект 1.* Інвестування у навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації. На сьогодні професійне навчання співробітників стало одним з основних завдань ефективного управління персоналом. Сучасний менеджмент доводить, що безперервне навчання приводить до постійного удосконалення професіоналізму. Кожна людина шляхом безперервного навчання може поліпшити виконання своєї роботи. Це призводить до саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі.

Ідеєю даного проекту є запровадження безкоштовних тренінгів для персоналу у Палаці мистецтв. Тренінги - це ефективне професійне навчання за оригінальними програмами з актуальною тематикою, що дають персоналу нові ідеї, методи, підходи у вирішенні стратегічних і оперативних завдань, підвищенні якості обслуговування, надають допомогу у вирішенні питань і проблем, що виникають у процесі роботи. Також тренінги є одним з методів підготовки кадрів, що має важливе значення для систематичного навчання і що дозволяє вирішувати важливі питання і проблеми в підготовці персоналу [35]. Адміністрації закладу варто залучити зовнішніх висококваліфікованих спеціалістів в якості викладачів професійного навчання. Дані тренінги будуть розроблятися під кожен структурний підрозділ і проводитимуться відповідно до завіреного інспектором з кадрових питань графіку. Будь-який тренінг складатиметься з двох етапів: теоретичного (навчання працівника усім необхідним теоретичним аспектам його посади, задля формування необхідного рівня ерудиції) та практичного (відточення практичних навиків, які будуть необхідні в подальшому процесі роботи). Перевагою таких тренінгів є те, що кожному працівникові буде приділена максимальна увага, чого немає на загальноміських курсах, які на даний час проходить персонал закладу.

Організація тренінгів в першу чергу, направлено на покращення загальної та спеціальної компетентності персоналу. Основними напрямками розвитку пропонується обрати наступні: «Розвиток сервісної компетентності та підвищення якості обслуговування відвідувачів» (для працівників, що напряду контактують з клієнтами); «Розвиток емоційного інтелекту» (для керівників та лінійного персоналу усіх рівнів); «Розвиток управлінської компетентності керівників» (для керівників та менеджерів); «Командоутворення та згуртованість» (для персоналу усіх рівнів). Для реалізації зазначених освітніх програм передбачається використання зовнішніх провайдерів надання освітніх послуг. Термін реалізації – рік. Передбачені витрати на реалізацію 4 освітніх програм – 1500000 грн., витрати на реалізацію двох освітніх програм (одна для керівників, одна для лінійного персоналу - на вибір) – 80000 грн. Середній термін окупності інвестицій – від трьох років (з високим рівнем зростання темпів віддачі від реалізації інвестиційного проекту).

*Проект 2.* Розробка програми кар'єрного просування. Передбачає проведення комплексу заходів, щодо розширення можливостей розвитку персоналу в середні організації. Зокрема, створення, кадрового резерву та його постійне поповнення на основі проведених щорічних оцінок персоналу. Ідеальним варіантом вважається створення наповненості кадрового резерву – 10% від загальної чисельності персоналу компанії. Відповідальним органом для впровадження цього заходу доцільно визначити – керівництво організації та інспектора з кадрових питань. Другий блок реалізації проекту кар'єрного просування є побудова траєкторій професійного та кар'єрного розвитку для кожного з співробітників, а також проведення відповідальною особою постійних (раз на квартал) консультацій, щодо можливостей самовдосконалення та розвитку в компанії. Інспектору з кадрових питань варто запропонувати персоналу послідовність різних посад, які може потенційно займати кожен працівник на протязі трудового життя в закладі. Персонал закладу має бути ознайомлений не лише з перспективами на

короткостроковий чи довгостроковий періоди, а й з показниками, які необхідно досягнути для подальшого кар'єрного просування, сформувані конкретні цілі і шляхи їх досягнення для просування по кар'єрній сходінці вгору. Для працівника, який прагне професійно зростати розширюється сфера відповідальності, підвищується рівень кваліфікації, завдяки проходженню тренінгів та курсів, і усе це безпосередньо сприяє розвитку людського капіталу закладу. Термін реалізації проекту – рік (з перспективою впровадження на постійній основі). Передбачені витрати на реалізацію проекту – 30000 грн. Середній термін окупності інвестицій – від 1 року в залежності від широти охоплення персоналу.

*Проект 3.* Реалізація програми корпоративного страхування здоров'я та життя. Передбачає впровадження програм страхування для всього персоналу підприємства компанії, що має високий рівень актуальності в сучасних умовах збільшення загроз здоров'ю людини.

За допомогою даного проекту працівник може накопичити певний капітал та отримати страховий захист, а заклад у свою чергу матиме можливість мотивувати співробітника для довгострокового трудового найму. Крім того, застрахувавши свій персонал, заклад може заощадити за рахунок разових соціальних виплат працівникам, оскільки після укладення договору страхування життя такі виплати буде здійснювати страховик.

Для запровадження даного проекту закладу необхідно обрати страхову фірму, ознайомити персонал з даною програмою та підготувати документи для укладення договорів страхування. Термін реалізації проекту – 1 рік (з можливістю продовження при наявності позитивних результатів). Передбачені витрати на реалізацію проекту – 320 000 грн. Середній термін окупності інвестицій – від 3 років в залежності від широти охоплення персоналу.

*Проект 4.* Мотиваційна платформа людського капіталу. Впровадження цього проекту передбачає встановлення чіткого взаємозв'язку рівня інвестованих коштів у реалізацію заходів соціального характеру з



встановленням відповідної швидкості окупності інвестицій. Реалізація проектів встановлення гідної заробітної плати сприятиме зростанню мотиваційної складової людського капіталу, розширюючи можливості кожного індивіду до здійснення особистих інвестицій в розвиток людського капіталу. Запропонований проект включає цілий спектр мотиваційних та стимуляційних виплат, які сприятимуть зростанню рівня залученості персоналу, з одного боку, а з іншого, встановлення форм власної відповідальності персоналу за підвищення кваліфікації та професійний розвиток. Основним напрямом запропонованого проекту є впровадження додаткових виплат мотиваційного та компенсаційного характеру, працівникам підприємства, які самостійно (без залучення коштів закладу) пройшли підвищення кваліфікації та можуть документально підтвердити цей факт.

Термін реалізації проекту – рік. Носить не обов'язковий характер для кожного працівника (обов'язковий для ключових співробітників) та передбачає можливість його заміни участю персоналу в запропонованому проекті 1. Передбачені витрати на реалізацію проекту – від 50000 грн. (в залежності від кількості учасників проекту).

*Проект 5. Створення системи матеріальної допомоги на вирішення соціально-побутових питань.* Виступає частиною мотиваційної програми, яка дозволяє утримувати та зберігати людський капітал за рахунок покращення корпоративної культури підприємства, формування родинного характеру стосунків в колективі та відчуття безпеки. В рамках проекту передбачається здійснення виплат матеріального характеру персоналу, які сприятимуть максимального налагодження балансу життя на роботі (наприклад, дитяча допомога (компенсація частини коштів батькам, діти яких не відвідують державний дитячий садок; виплата щорічної допомоги батькам перед першим вересня; виплата матеріальної допомоги при народженні дитини та укладанні шлюбу; виплати на оздоровлення, тощо).

Термін реалізації проекту – рік (з можливістю продовження при наявності позитивних результатів). Передбачені витрати на реалізацію проекту – від 100000 до 500000 грн. (в залежності від визначеного комплексу допомог). Середній термін окупності інвестицій – від 3 років. Впливає на обсяги сформованого людського капіталу в компанії з точки зору утримання та залучення до закладу нових талантів (кваліфікованого персоналу)

Реалізація усіх запропонованих проектів передбачає проведення постійного моніторингу ефективності їх реалізації, яка виражається в показниках швидкості окупності інвестицій в людський капітал, а також показниках зростання продуктивності та ефективності праці, збільшення рівня залученості та лояльності персоналу закладу та зменшення показників плинності персоналу.

Запропоновані проекти носять універсальний характер та їх можна реалізовувати, як в комплексі, так і окремо, з врахуванням поточних потреб та наявних ресурсів в закладі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі магістерської роботи розроблено механізм управління людським капіталом підприємства на основі інвестиційного підходу. Зазначений механізм передбачає врахування при формуванні людського капіталу, обсягів усіх наявних інвестиційних ресурсів, в тому числі макро, мікро та індивідуального характеру. Використання такого підходу дозволило розширити можливі інструменти управління ефективними інвестиціями в людський капітал підприємства, адже передбачає залучення усіх учасників цього процесу.

Запропоновано економіко-математичну модель залежності накопиченого людського капіталу організації від обсягів інвестицій в окремі компоненти його розвитку з врахуванням часового лагу. Розроблена модель дозволяє оцінити доцільність та ефективність здійснення певних

інвестиційних проектів у сфері розвитку людського капіталу підприємства та врахувати це при розрахунку часових показників окупності.

Представлено авторські проектні заходи, щодо збільшення ефективності інвестиційних факторів розвитку людського капіталу закладу культури «Міський Палац мистецтв». Зокрема, два проекти направлені на розвиток освітньо-професійної складової людського капіталу, один проект направлений на забезпечення збереження фізичної складової людського капіталу та два проекти направлені на збереження та залучення людського капіталу та посилення мотиваційної залученості персоналу. Запропоновані проекти мають перспективи реалізації, як в комплексі, так і окремо, з врахуванням поточних потреб та наявних поточних ресурсів в організації. Прораховано витрати та окупність інвестицій в процесі реалізації запропонованих проектів.



## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено дослідження теоретико-методологічних основ формування категорії людський капітал на мікрорівні та вплив процесів інвестування на нього, здійснено аналіз системи інвестування в людський капітал закладу культури та запропоновано шляхи підвищення ефективності інвестиційних вкладень. Проведене наукове дослідження дало змогу сформулювати наступні теоретико-методичні та науково-практичні висновки.

1. У процесі узагальнення теоретичних матеріалів здійснено систематизацію підходів вітчизняних та закордонних науковців щодо визначення сутності та змісту категорії людський капітал, обґрунтовано теоретичні положення, щодо особливостей здійснення процесу інвестування в людський капітал, його рівні та види. Розкрито, відмінність інвестицій в людський капітал від інших видів інвестиційної діяльності.

2. Визначено, що під категорією інвестиції в людський капітал слід розуміти - всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі, і які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності та заробітків працівника. Традиційно виділяють чотири види інвестицій в людський капітал: витрати на освіту; витрати на охорону здоров'я; витрати на мобільність; витрати на мотивацію працівників. Залежно від масштабності інвестицій в людський капітал можна виділити кілька рівнів: макрорівень, мезорівень, макрорівень та особистий рівень, при цьому всі рівні тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки сукупність інвестицій в людський капітал нижчого рівня складає вищий рівень людського капіталу.

3. Досліджено місце та роль інвестицій в людський капітал в системі управління персоналом підприємства. Окреслено його ключові позиції, а саме, як інструменту: забезпечення освітньо-кваліфікаційного, професійного та кар'єрного розвитку персоналу; формування мотиваційної складової процесу праці; забезпечення системи утримання та залучення до персоналу

підприємства найбільш конкурентоспроможної робочої сили; підвищення рівня продуктивності та ефективності праці, а отже і загальної прибутковості підприємства.

4. Проведено глибинний аналіз розвитку людського капіталу підприємства на прикладі закладу культури «Міський палац культури». В ході якого було визначено його середній рівень його сформованості, причиною чого є недостатній рівень збалансованості освітньої структури персоналу, відсутність постійних проектів кар'єрного розвитку та високий рівень плинності персоналу, який не дає можливості утримувати ключових співробітників. Окрім того, викликає занепокоєння наявний у закладі активний процес збільшення середнього віку персоналу, що негативно впливає на загальний рівень «фізичної» зношеності людського капіталу закладу.

5. Оцінка обсягів та структури інвестицій в людський капітал закладу культури показав наявність стійкої динаміки до зростання її обсягів. Середні темпи фонду оплати праці та додаткових витрат на персонал складають – 14%. Інші витрати на персонал підприємства (зокрема додатковий та компенсаційний фонд оплати праці) має позитивну динаміку до зростання та в 2019 році складав на 6,2% більше ніж витрати на оплату праці. Проте розміри інвестицій в людський капітал закладу залишаються незначними та концентруються в більшості у формі надання допомоги персоналу на оздоровлення та матеріально побутове-забезпечення та преміювання. Серед наявних позитивних тенденцій, слід відзначити, збільшення інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу у 2019 році майже в 2,5 рази порівняно з 2018 роком.

6. Порівняльна оцінка обсягів інвестицій в людський капітал закладів культури м.Вінниця, показала наявність, низки позитивних та негативних рис. Зокрема, досліджуваний заклад (ЗК «МПК») поступається деяким закладам у загальних розмірах витрат на персонал, а також інвестиціях на оздоровлення. В цілому, серед п'яти досліджуваних закладів, ЗК «МПК»

посідає друге місце за розмірами та характером інвестицій в людський капітал. В цілому, наявну систему інвестування в людський капітал, яка спостерігається в закладах культури можна оцінити, як недосконалу й ту, що потребує, осучаснення. Вона потребує не лише впровадження нових ефективних інвестиційних проектів у цій сфері, а й проведення постійного моніторингу та оцінки ефективності, окупності та віддачі від інвестицій в людський капітал закладів.

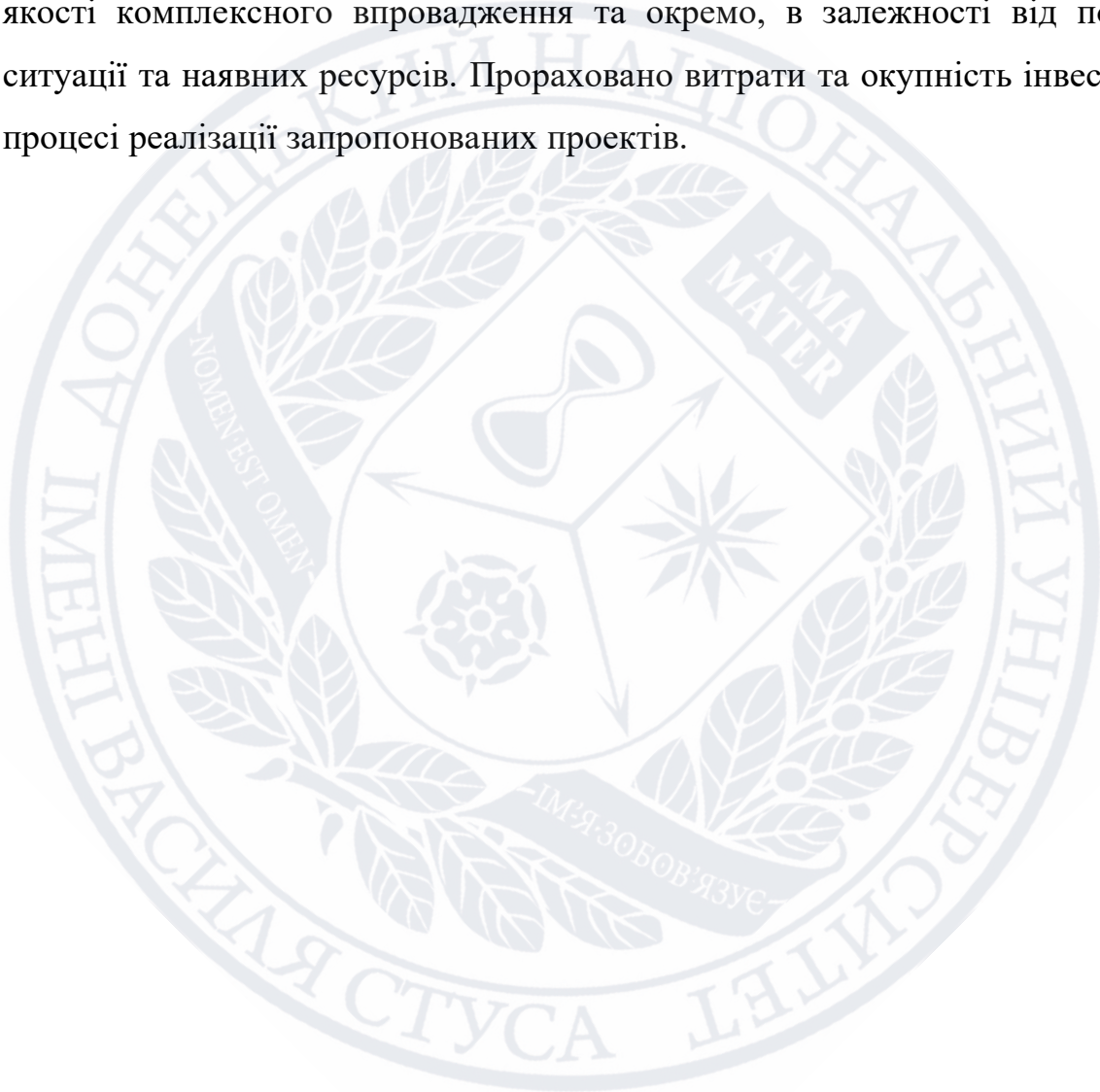
7. На основі визначених в аналітичній частині дослідження проблем, в якості теоретико-практичного інструментарію в роботі розроблено механізм управління людським капіталом підприємства (закладу) на основі використання принципів інвестиційного впливу. Його особливістю є можливість врахування при формуванні людського капіталу, обсягів усіх наявних інвестиційних ресурсів, що вкладаються в розвиток особистості, на рівні держави, підприємства та окремого індивіду. Використання такого підходу дозволило розширити можливі інструменти управління ефективними інвестиціями в людський капітал підприємства, адже передбачає активне залучення усіх учасників цього процесу.

8. На основі теоретичного та аналітичного базису дослідження в роботі побудовано модель взаємозалежності розміру та якості накопиченого людського капіталу підприємства (закладу) від обсягів реалізованих інвестиційних проектів у сфері підтримки та розвитку освітньої, кваліфікаційної, мотиваційної, професійної складової та здоров'я його персоналу. Розроблена модель дозволяє оцінити доцільність та ефективність здійснення певних інвестиційних проектів у сфері розвитку людського капіталу підприємства (закладу) та врахувати це при розрахунку часових показників окупності.

9. В рамках пошуку практичного удосконалення системи інвестування в людський капітал ЗК «Міський палац культури» в роботі запропоновано авторські проектні заходи. Зокрема, два проекти направлені на розвиток освітньо-професійної складової людського капіталу, один проект



направлений на забезпечення збереження фізичної складової людського капіталу та два проекти направлені на збереження та залучення людського капіталу та посилення мотиваційної залученості персоналу. Запропоновані проекти є універсальними для реалізації в будь-яких закладах культури міста, адже дозволяють вирішити визначені загальні проблеми в сфері формування людського капіталу. Реалізація запропонованих проектів є можливою в якості комплексного впровадження та окремо, в залежності від поточної ситуації та наявних ресурсів. Прораховано витрати та окупність інвестицій в процесі реалізації запропонованих проектів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Антонюк В. Основні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу в Україні / В. Антонюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2.
2. Бабенко А.Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011.
3. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба // Економіка та управління підприємствами. – 2017. - №10.
4. Близнюк В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність) / В. Близнюк // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 2.
5. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2015. – № 7.
6. Бургман М.К. Оцінка ефективності інвестицій в людський капітал на основі системи багатофакторних моделей / М.К. Бургман // Інвестиції: практика та досвід. – 2013 - №17.
7. Види та форми інвестицій. URL: <https://buklib.net/books/35262/>
8. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К. : “Професіонал”, 2004.
9. Гавкалова Н.Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н.Л. Гавкалова, А.С. Криворучко // Економіка розвитку. - 2013. - № 4
10. Гвоздик Н.М. Забезпечення взаємозв'язку інвестицій у людський капітал з економічними та соціальними результатами роботи підприємства / Н.М. Гвоздик // Формування ринкової економіки : [зб. наук. праць]. – спец. вип. у 3 т. – К.: КНЕУ. – 2010.
11. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України / О.І. Гізело // Економіка праці та проблеми зайнятості. – 2015. - №1.

12. Голікова Н.В. Людський капітал – ключовий фактор економічного зростання / Н.В. Голікова // Інноваційний фактор сталого економічного зростання. – К., 2019.
13. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К.: Знання, 2016.
14. Грішнова О.А. Інвестиції у людський капітал як чинник економічного і соціального прогресу / О.А. Грішнова // Збірник наукових праць Черкаського інженерно-технологічного інституту. Серія: Економічні науки. – Черкаси: ЧІТІ, 2018.
15. Грішнова О., Тертична Л. Економічна природа і значення категорії людський капітал / А. Грішнова, Л. Тертична // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 7.
16. Давидюк Т.В. Людський капітал як об'єкт вартісного вимірювання в бухгалтерському обліку / Т.В. Давидюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу – Житомир – 2016.
17. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013.
18. Доповідь ООН про стан людського розвитку. URL: <http://hdr.undp.org>.
19. Захарчин Г.М. Управління персоналом: навч. посібник / Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2013.
20. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Х .: ХНЕУ, 2014.
21. Інвестиції в людський капітал. URL: <https://buklib.net/books/31309/>
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2005.



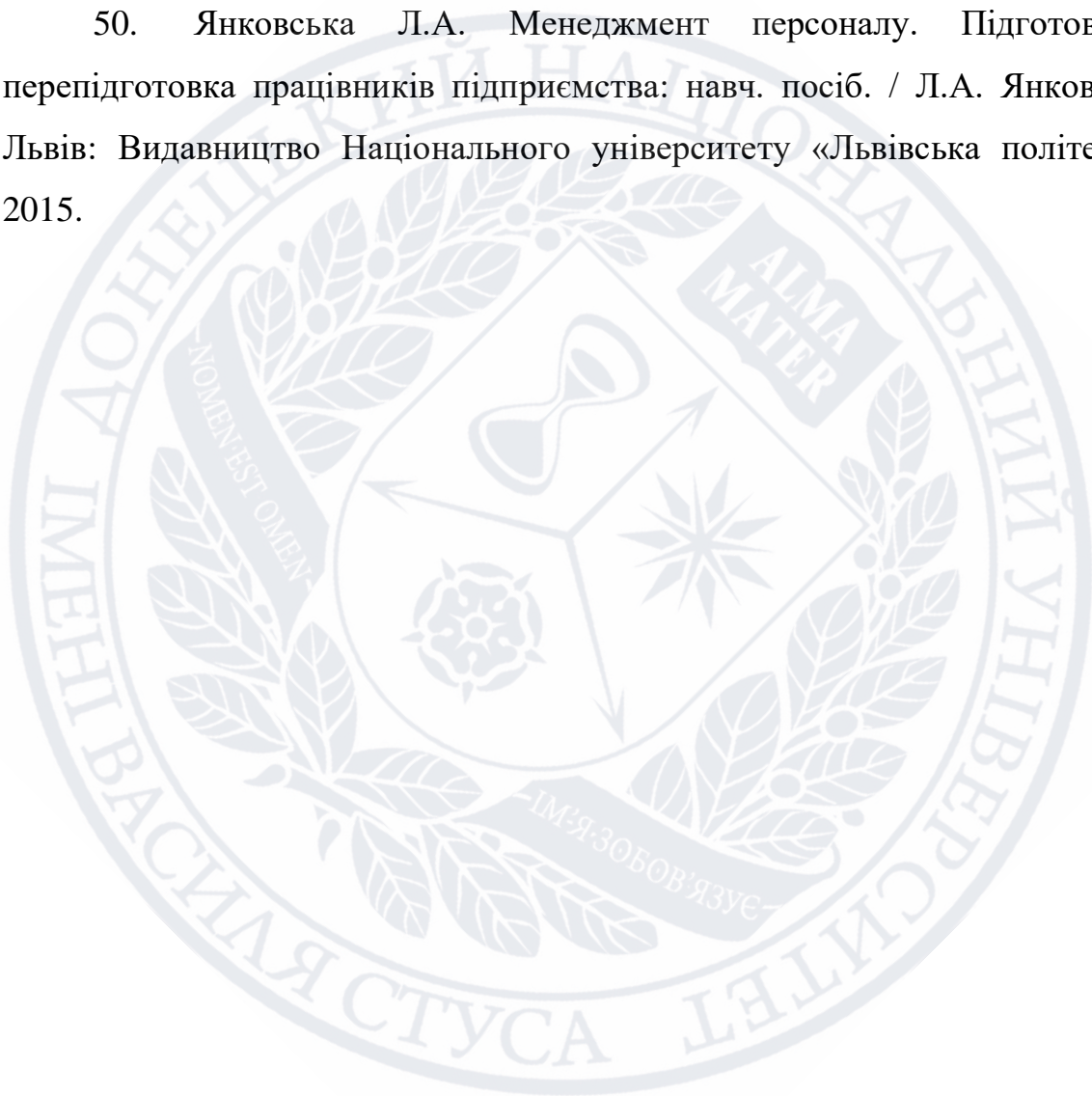
23. Кір'ян Т. Людський капітал в історії економічної думки / Т. Кір'ян // Економіка України. – 2019. – № 9.
24. Класифікація витрат на розвиток персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/104/7043.html>
25. Климко С.Г. Людський капітал: світовий досвід і Україна / С.Г. Климко, В.М. Пригода, В.О. Сизоненко. – К.: Основа, 2018.
26. Корпоративне страхування працівників як ефективний інструмент підвищення соціальної відповідальності бізнесу. URL: <https://naub.ua.edu.ua/2017>
27. Корпоративне страхування як перспективний напрямок розвитку захисту працюючого населення України. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_3\\_1/167-171.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/167-171.pdf)
28. Крушельницька О.В., Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2019.
29. Кузнєцова Т. В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоспроможності експортноорієнтованих підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Т. В. Кузнєцова. – Київ, 2010.
30. Курганский С.А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка / С.А. Курганский. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2018.
31. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія / Д.П. Мельничук. – Житомир: Полісся, 2018. – 564 с.
32. Наказ Міністерства статистики України від 11.12.95 р. N 323 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0465-95#Text>
33. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. URL: // <http://www.mif-ua.com/archive/issue-11757/article-11795/>
34. Онокало В.Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства / В.Г. Онокало // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. - №19.

35. Основи готельного менеджменту. URL:  
[https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev10-20.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev10-20.htm)
36. Основні аспекти виплати премій на підприємстві. URL:  
<https://www.buh24.com.ua/osnovni-aspekt-pidpriyemstvi/?cn-reloaded=1>
37. Офіційний сайт Вінницької міської ради.  
URL:<https://www.vmr.gov.ua/Branches/Lists/CulturalInstitutions/ShowNews.aspx?ID=4>
38. Паустовська Т.І. Сучасні соціально-економічні основи формування людського капіталу / Т.І. Паустовська // Економіка та підприємництво. – 2014. - №4
39. Пищуліна О. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ / О. Пищуліна, Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. // Видавництво «Заповіт». – 2018.
40. Потьомкіна О.В. Сутність поняття «людський капітал» в різних економічних теоріях / О.В. Потьомкіна // Економічний форум. – 2018.
41. Посадова інструкція інспектора з кадрових питань ЗК «МППМ».
42. Річна кадрова звітність ЗК «МППМ».
43. Річна фінансова звітність ЗК «МППМ».
44. Самолюк Н.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства / Н.М. Самолюк, Г.М. Юрчик // Економіка і суспільство – 2017. - №12.
45. Самоукина Н. Настольная книга менеджера по персоналу: полное практическое руководство / Н. Самоукина. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – (Психология бизнеса)
46. Статут закладу культури «Міський Палац мистецтв (Нова редакція) - м. Вінниця , 2019.
47. Чмиль Д. Управление персоналом и формирование кадрового потенциала современного предприятия / Д. Чмиль // Бизнес: Экономика, маркетинг, менеджмент. – 2014. – №1.

48. Шевчук О.А. Людський капітал і його роль в економічному розвитку України / О.А. Шевчук // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. – № 3.

49. Шурпа С. Сучасні напрями підвищення ефективності інвестування в людський капітал / С. Шурпа // Україна: аспекти праці. – 2019. – № 4.

50. Янковська Л.А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства: навч. посіб. / Л.А. Янковська. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015.





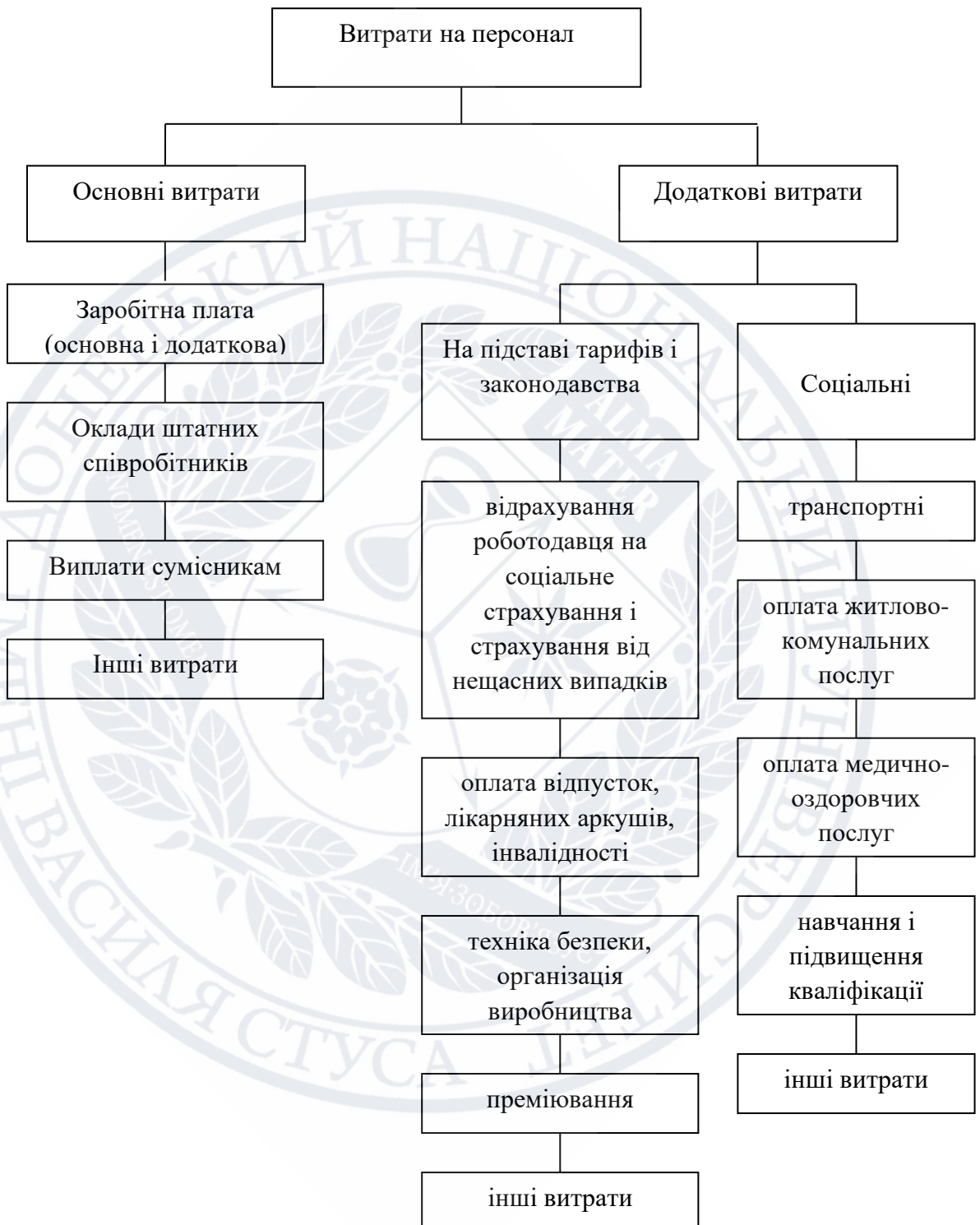
## ДОДАТОК А

### Порівняльні характеристики різних видів капіталу

	Зміст, інкорпорований стан	Об'єктивний стан	Інституційний стан	Стратифікаційні системи	Методи створення	Способи вимірювання
Економічний	Виробництво прибутку, максимальна ліквідність	Матеріальні цінності, засоби виробництва, товари, гроші	Права власності	Класовий	Створюється, накопичується індивідами та соціальними групами	Грошова оцінка, фізичні одиниці
Культурний	Практичне знання, навички соціалізації	Знаки та символи, що упізнаються	Статусні групи	Культурно-нормативна	Виховання	Рівень престижу, середовище та час соціалізації
Людський	Знання, вміння, навички	Компетенції індивідів	Дипломи, розряди, патенти, ліцензії	Окремі індивіди	Створюється та накопичується індивідом	Показники освіти, економічної активності, стану здоров'я
Соціальний	Зв'язки, норми, цінності соціальних груп, дотримання зобов'язань, довіра	Мережеві зв'язки	Соціальні кола	Мережева	Створюється та накопичується всередині соціальних груп	Включеність до мереж їх характеристики
Адміністративний	Регулювання доступу до ресурсів	Корпоративна організація	Посадові структури	Корпоративна	Призначення (на посаду)	Посадовий рівень, масштаб корпорації
Політичний	Мобілізація колективної дії, представлення інтересів	Партії, суспільні рухи	Структури лідерства	Політична	Висування	Політична активність
Символічний	Капітал, що сприймається символічно	Довіра, зв'язки, репутація, добре ім'я	Може бути частиною будь-якого капіталу	Культурно-символічна	Пояснення	Оцінка публічного впливу
Фізичний	Здатність до праці	Фізичні та психологічні якості	Медичні показники	-	Генетичні	Рівень здоров'я та працездатності
Інтелектуальний	Унікальні здатності і спеціальні знання, які безпосередньо використовуються у виробництві продукту, що випускається	Сукупність працездатного населення	Інформаційні структури суспільства	Високо освічена частина населення з більш високим рівнем освіти	Системи наукових проектних установ, накопичувачеві інформації	Патенти ноу-хау, торгові марки

## ДОДАТОК Б

## Класифікація витрат на персонал



## ДОДАТОК В

### Процес організації навчання персоналу

