



ФАКТОРИ РИЗИКУ ПРИ ІНВЕСТИЦІЯХ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Дьомкіна О. В.

Анотація. Метою даної статті є дослідження факторів ризиків, що мають місце при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства, їх складових і причин виникнення. Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи, як: абстрактно-логічний – для виявлення сутності ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства та характеристики джерел виникнення ризиків; теоретичного узагальнення – для класифікації факторів ризиків; методи аналізу та синтезу – для визначення та дослідження факторів ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства та джерел їх походження. У статті наведено основні фактори, що впливають на ризики при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства. Їх класифіковано за сферою виникнення: залежні від працівника, підприємства та від зовнішніх змін. Також визначено й охарактеризовано джерела походження кожної групи факторів та їхній вплив на досліджувані ризики. Отримані результати дослідження є підґрунтям для вирішення практичних проблем щодо вдосконалення інвестиційного забезпечення процесів розвитку персоналу як умови ефективного функціонування підприємств і здобуття конкурентних переваг. Визначені у даному дослідженні фактори ризиків охоплюють усі основні джерела ризику з достатнім рівнем деталізації, що є необхідною теоретичною базою для подальшого всебічного дослідження даного виду ризиків, а також надають можливість для побудови у майбутньому комплексної системи для врахування цих ризиків підприємством.

Ключові слова: інвестиції, розвиток персоналу, ризик, фактор ризику, невизначеність, людський фактор, фактори ризику при інвестиціях у розвиток персоналу.

ФАКТОРЫ РИСКА ПРИ ИНВЕСТИЦИЯХ В РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Дёмкина О. В.

Аннотация. Целью данного исследования является изучение факторов рисков, которые возникают при инвестициях в развитие персонала предприятия, их составляющих и причин возникновения. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные положения современной экономической теории, научные труды. В процессе исследования использовались такие общенаучные методы, как: абстрактно-логический – для определения сущности рисков при инвестициях в развитие персонала предприятия и характеристики источников возникновения таких рисков; теоретического обобщения – для классификации факторов рисков; методы анализа и синтеза – для определения и изучения факторов рисков при инвестициях в развитие персонала предприятия и источников их возникновения. В статье представлены основные факторы, влияющие на риски при инвестициях в развитие персонала предприятия. Они классифицированы в зависимости от сферы возникновения: зависящие от сотрудника, предприятия и внешних изменений. Определены и охарактеризованы источники возникновения каждой группы факторов, а также их влияние на исследуемый риск. Полученные результаты исследования являются основой для решения практических проблем по совершенствованию инвестиционного обеспечения процессов развития персонала как условия эффективного функционирования предприятий и получения конкурентных преимуществ. Определенные в данном исследовании факторы рисков включают в себя все основные источники рисков с достаточным уровнем детализации, что является необходимой теоретической базой для дальнейшего всестороннего исследования данного вида рисков, а также дает возможность для построения в будущем комплексной системы для учитывания этих рисков предприятиями.

Ключевые слова: инвестиции, развитие персонала, риск, фактор риска, неопределенность, человеческий фактор, факторы риска при инвестициях в развитие персонала.

RISK FACTORS WHEN INVESTING IN DEVELOPMENT OF ENTERPRISE'S STAFF

O. Domkina

Abstract. The aim of this study is to explore the risk factors associated with investments in the development of enterprise's staff, their constituents and the causes. The theoretical and methodological basis of the study are the fundamental bases of modern economic theory, as well as scientific papers. The study used the following general scientific methods: abstract-logical – to

determine the content of risks when investing in the staff development and characteristics of the sources of such risks; theoretical generalization – to classify risk factors; methods of analysis and synthesis – to identify and explore risk factors when investing in the staff development and characteristics of the sources of such risks. The article presents the main factors influencing the risks when investing in the development of enterprise's staff. They are classified with taking into consideration the area of occurrence: employee-specific, enterprise-specific and depending on external changes. The sources of each group of factors, as well as their impact on the explored risk in question, have been identified and described. The results of the study can be used as a basis for solving practical problems on improving investment support for development of staff as condition for the effective operation of enterprises and competitive edge gaining. The risk factors, determined in the present study, include all major sources of risks with a sufficient level of detail, which can serve as required theoretical basis for further in-depth study of the indicated type of risks, and also gives possibility to build in the future an integrated system for considering these risks by enterprises.

Keywords: investments, development of staff, risk, risk factor, uncertainty, human factor, risk factors when investing in staff development.

В рамках останніх світових тенденцій розвитку інноваційної економіки суттєво зросло значення людського капіталу як основного носія, здобувача та розпорядника знань, умінь і навичок. До того ж, саме знання, втілені у трудових ресурсах, сьогодні стають основним засобом виробництва, а також джерелом отримання конкурентних переваг. За даними дослідження важливості та небезпечності ризиків, що проводилося страховою компанією Lloyds серед близько 500 провідних компаній світу, у 2011 р. ризик «скорочення талантів і навичок» працівників посів 2-е місце серед 50 визначених видів ризику порівняно з його 22-м місцем у 2009 р. У 2013 р. цей вид ризику змістився на 11-е місце, що аналітики пов'язують саме з упровадженням відповідних заходів з розвитку персоналу у провідних компаніях [13].

Підприємства є однією з основних рушійних сил розвитку людського капіталу через систему освіти, професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Але, виступаючи у ролі того, хто забезпечує можливість отримувати знання та розвиває персонал, підприємство несе ризики таких інвестицій, оскільки працівники, що проходять навчання, можуть залишити це підприємство, працевлаштуватися до конкурентів або просто не засвоїти належним чином знання. Саме тому вивчення ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства та факторів, що призводять до них, набуває все більшої актуальності та важливості, оскільки дає можливість для раціонального використання ресурсів і побудови ефективної системи управління персоналом підприємства.

У сучасній науковій літературі ризик при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства розглядається переважно у двох аспектах: як один із видів кадрового ризику та як ризик інвестиційного проекту. До групи науковців, що досліджують кадрові ризики на підприємстві, можна віднести таких учених, як А. А. Амінов, Є. Н. Буланова, А. Л. Слободской, Н. В. Карцева, Л. М. Забірова, Н. В. Капустіна, В. М. Жуковська, І. О. Криворотко, О. В. Хитра, Л. М. Андрушко, М. Шмальц, М. Янг. До другої групи вчених, які розглядають інвестиції у розвиток персоналу підприємства як певний різновид інвестиційного проекту, належать О. А. Грішнова, О. В. Захарова, О. С. Заклекта-Берестовенко, А. М. Момчева, А. И. Добринін, С. А. Дятлов, Є. Д. Цирьонова, Г. Бекер, Т. Шульц, П. Ромер, Я. Фітценц, Дж. Хартога, К. Коерзельман, Ф. Хедоурі.

Але, незважаючи на велику кількість наукових робіт, багато теоретичних питань за даною проблемою розроблено недостатньо, знаходяться на етапі постановки та вимагають подальшого дослідження, зокрема залишається не розкритим питання визначення сутності та факторів ризиків, що виникають у процесі інвестицій у розвиток персоналу підприємства, й урахування людського чинника у цьому виді ризиків.

Метою даної статті є дослідження факторів ризиків, які мають місце при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства, їх складових і причин виникнення.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

– класифіковано фактори ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства за сферою виникнення;

– розглянуто й охарактеризовано фактори впливу на ризики та їх джерела.

Ризики при інвестуванні у розвиток персоналу підприємства на сьогодні є маловивченими. За останні роки вагомий внесок у дослідження цього напрямку зробила О. В. Захарова, яка у своїй монографії «Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування» визначає ризик при інвестуванні у розвиток персоналу як сполучення ймовірності загрози безповоротної, повної або часткової, втрати коштів, інвестованих підприємством у людський капітал, та ймовірності неотримання підприємством економічної віддачі від інвестування у людський капітал як у поточних умовах здійснення процесу інвестування, так і у майбутньому [5, с. 166].

На нашу думку, ризик при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства слід розглядати як об'єктивно-суб'єктивну категорію діяльності господарського суб'єкта, що характеризується ймовірністю часткової або

повної втрати інвестованих коштів, а також імовірністю отримання додаткових конкурентних переваг та економічної вигоди залежно від ефективності оцінки та управління факторами невизначеності.

Загалом можна виокремити такі види ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства:

- ризик дострокового звільнення – ризик того, що навчений підприємством працівник залишить місце роботи до того, як вкладені в нього кошти окупляться та почнуть приносити прибуток підприємству;
- ризик неефективного навчання – ризик того, що підприємство обере неадекватну програму навчання, тренінг, який матиме лише короткостроковий ефект і не надасть особливих конкурентних переваг, або персонал, в який було вкладено кошти, не засвоїть належним чином отриманих знань, і як результат – не підвищиться рівень ефективності праці;
- ризик неузгодженості стратегії підприємства та дій щодо управління персоналом – такий ризик має місце у випадку, коли підприємство не врегулює свої стратегічні цілі з напрямками та планами розвитку персоналу, який має досягати цих цілей;
- ризик неінвестування – ризик того, що підприємство може втратити свої конкурентні переваги, кращих працівників і взагалі імідж, якщо не буде інвестувати кошти у свій людський капітал.

Один із найважливіших етапів аналізу ризику – це вивчення факторів, які обумовлюють виникнення ризику. За визначенням економічної енциклопедії, фактор – це умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, чинник. Фактори ризику – це численні умови, які можуть виникати та спричиняти невизначеність результатів упровадження господарської діяльності, тобто, по суті, це причини виникнення таких ризиків. Джерела ризику – це конкретні складові елементи факторів, які обумовлюють можливість утрат [8].

Загалом в науковій літературі фактори ризику класифікують як зовнішні та внутрішні. Особливістю зовнішніх факторів є те, що вони зазвичай стосуються загальних умов діяльності, які підприємство не може самостійно змінювати, проте їх треба враховувати, розробляючи стратегію поведінки на рівні управління персоналом і підприємством. Внутрішні ж фактори ризику стосуються таких чинників і параметрів діяльності підприємства, які перебувають під його контролем [11, с. 30–36]. В рамках даного дослідження фактори, що впливають на ризики інвестування у розвиток персоналу підприємства, поділено на три основні групи: що стосуються безпосередньо працівника, що стосуються підприємства (внутрішні) та зовнішні фактори. Класифікацію факторів і джерела ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Фактори та джерела ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства

№ п/п	Фактори ризику	Джерела ризику
<i>1. Що стосуються працівника</i>		
1	Мотивація	Зниження мотивації до праці та кар'єрного зростання у працівника як з особистих причин, так і внаслідок дій підприємства
2	Результати роботи	Недостатньо високі результати праці працівника; негативна їх динаміка; недостатня кваліфікація працівника
3	Компетенції	Недостатній рівень компетенцій працівників
4	Особисті причини	Зміна сімейного стану та обставин, народження дітей, вимушений переїзд до іншого міста тощо
<i>2. Що стосуються підприємства</i>		
1	Узгодженість стратегії підприємства з планом розвитку персоналу	Невідповідність плану розвитку персоналу в цілому або окремих груп працівників загальній стратегії підприємства
2	Система розвитку персоналу на підприємстві	Неякісні або неадекватні програми навчання (внутрішні) або неправильний вибір зовнішніх провайдерів (низька якість, висока вартість, неефективність); невідповідність програми розвитку персоналу реальним потребам конкретних працівників, відсутність регулярної системи оцінки та розвитку персоналу на підприємстві
3	Система оплати праці	Недостатній рівень оплати праці на підприємстві, несправедливий розподіл заробітної плати, пільг, заохочень тощо
4	Рівень корпоративної культури	Низький рівень корпоративної культури, іміджу та репутації підприємства; відсутність заходів, що сприяють розвитку командного духу та підвищення лояльності до підприємства у працівників
5	Можливості кар'єрного зростання	Відсутність або обмеженість можливостей для кар'єрного зростання груп або окремих працівників

Фактори ризику		Джерела ризику
<i>3. Зовнішні фактори</i>		
1	Економічна та політична ситуація в країні	Зниження рівня життя населення; впровадження нових обов'язкових відрахувань, нових видів регулювання; зміна ставок податку; введення в країні надзвичайного, воєнного стану
2	Світові зміни	Скасування візового режиму для громадян України для роботи у деяких країнах; упродовження нових умов праці для громадян за кордоном; збільшення квот для виїзду кваліфікованих працівників тощо
3	Дії конкурентів	Посилення конкурентної боротьби, активне «переманювання спеціалістів», стрімке зростання конкуруючих підприємств: їх розмірів, прибутку, престижу тощо, підвищення рівня заробітної плати, впровадження цікавих програм з розвитку персоналу, пільг та інше; відкриття нових представництв
4	Ситуація на ринку праці	Стрімке зростання рівня оплати праці у галузі, в якій працює підприємство, зменшення пропозиції робочої сили на певні професії
5	Ситуація на ринку освітніх послуг	Відсутність необхідних якісних програм навчання, ненадійність провайдерів, збільшення вартості навчання, зміна місцезнаходження
6	Технологічний розвиток	Невідповідність набутих знань і компетенцій працівників новим умовам роботи, викликана стрімкою зміною технологій, появою нових методів та інструментів здійснення діяльності підприємства

Джерело: розробка автора

Виокремлення групи факторів, що стосуються працівника пояснюється наявністю людського чинника у досліджуваному виді ризику. Людський фактор додає чимало особливостей, таких, як нестабільність у часі психоемоційного стану людини та її цілей; складність визначення інтелектуальних здібностей, мотивації, очікувань від роботи; різні здатності та швидкості засвоєння та використання інформації тощо [5, с. 165–166]. Але, без сумніву, всі ці фактори також обов'язково повинні бути враховані та оцінені на предмет їхнього впливу на загальний рівень ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства.

У даному дослідженні фактори, що стосуються працівника, представлені чотирма основними підгрупами: мотивація, результати роботи, компетенції та особисті причини. Джерелом їх усіх є індивідуум. Однак, у процесі трудової діяльності людина та підприємство взаємодіють, і в результаті фактори, що стосуються працівника та підприємства, багато у чому виявляються взаємопов'язаними. Наприклад, мотивація працівників суттєво залежить від системи мотивації праці на підприємстві, хоча має місце й індивідуальний (внутрішній) рівень мотивації працівника. Тому цей фактор віднесено до окремої категорії. Загалом, мотивація, за визначенням А. М. Колота, являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [6]. На думку вченого, важливим з теоретичного і практичного поглядів є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому, що діяльність людини залежить як від мотивів, що виникають унаслідок замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій [6].

Розрізняють матеріальну та трудову (інтелектуальну, моральну) мотивації. До складу матеріальної входять рівень заробітної плати, пільги, бонуси, путівки, відшкодування витрат на спорт, медичне страхування та інше. Трудова мотивація часто підсилює позитивний вплив матеріальної мотивації і дає змогу одночасно задовольняти різні потреби працівників. До трудової мотивації відносять цікавість і сутність праці, можливість кар'єрного зростання, інтелектуального саморозвитку, відповідальність, стосунки з колегами, успіх, грамоти, подяки, похвалу. Кожний елемент матеріальної та нематеріальної мотивації має свою вагу, свій рівень впливу на загальний рівень мотивації. Крім того, потреби працівників різні, а отже, для кожного працівника існує свій оптимальний набір мотивуючих факторів. На думку Н. Ю. Подольчак, одним із основних завдань, враховуючи фактор ризику, під час аналізу соціально-психологічного клімату колективів і працівників є виокремлення трьох категорій працівників: схильних до ризику, нейтральних і не схильних до ризику. Оскільки кожна з цих груп працівників сприймає ризик по-різному, в ситуації невизначеності поведінка буде далеко не однаковою, і, що найголовніше, відрізнятиметься ієрархія потреб і винагород [10]. Традиційно заробітна плата є основним матеріальним стимулом. Однак, на думку багатьох учених, нематеріальна мотивація є важливішою за матеріальну, оскільки гроші дозволяють залучити і утримувати співробітників лише на деякий час, тоді як нематеріальна мотивація надихає їх на досягнення найкращих результатів тривалий час, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій потенціал [2].

Крім того, на думку Г. С. Атаманчук, з переходом економіки до пост-індустріального розвитку, що передбачає широке використання інновацій, потребує висококваліфікованої, інтелектуальної робочої сили, на перший план ви-



ходять внутрішні потреби та мотиви особистості, необхідність задоволення яких стає найважливішою складовою системи мотивації. Саме тому мотивація і стимули праці потребують постійного вдосконалення та розвитку, що обумовлюється внутрішніми чинниками (потребами особистостей, груп, колективів), можливостями підприємства та зовнішніми умовами [1].

Іншими важливими складовими факторів, що стосуються працівника, є результати роботи працівника, рівень його кваліфікації та компетенцій. Ці показники певним чином відображають «надійність» працівника з точки зору інвестицій у нього. Важливість компетенцій як фактора можливого ризику для підприємства в результаті інвестицій у персонал підтверджує й І. А. Грузіна, зазначаючи, що компетентності необхідні для оцінювання ефективності людини в роботі, її знань і вмінь, для створення програм навчання та розвитку працівника з метою вдосконалення його навичок для кар'єрного зростання, для оцінювання внеску в кінцевий продукт підприємства. Модель компетентностей є критерієм відбору необхідних співробітників, що дозволяє мінімізувати витрати часу та коштів у процесі їх наймання; слугує критерієм оцінювання персоналу, підґрунтям для вибору напрямів навчання та розвитку працівників, обґрунтованого оголошення їм догани або заохочення [3].

За класифікацією В. П. Панченко, компетенції персоналу поділяються на три основні групи: базові, професійні та рольові. До базових належать здатність до навчання, креативність, здатність до системного мислення, адаптивність і комунікабельність, наполегливість у досягненні мети, здатність до критики та самокритики, розуміння та сприйняття етичних норм поведінки стосовно інших людей, розуміння необхідності дотримуватися норм здорового способу життя. До професійних належать знання з різних сфер діяльності, вміння працювати у команді, навички та вміння використовувати ІТ-технології. Рольові компетенції полягають у вміннях виконувати управлінські функції: лідерство, управління розвитком і мотивацією персоналу, прийняття рішень, стратегічне мислення, управління конфліктами, змінами [9]. На нашу думку, до цієї класифікації у групу «базові» варто додати ще й таку компетенцію, як орієнтація на клієнта, оскільки вміння задовольняти як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів є дуже важливим, а часто – критичним для діяльності підприємства. Джерелом отримання інформації стосовно результатів праці працівників, їх динаміки та розвитку компетенцій є регулярна оцінка працівників, аналіз показників продуктивності та якості праці.

Особисті причини врахувати найскладніше, оскільки вони характеризуються високим ступенем невизначеності. Однак, ці фактори можуть мати дуже великий вплив на працівника, саме тому їх варто враховувати. На думку таких учених, як І. С. Гращенко, І. П. Гуца, С. Є. Лавринюк, перспективний керівник, який має на меті вдало реалізувати стратегію діяльності свого підприємства, повинен мати постійний і задоволений персонал, завжди враховувати психологічний стан працівників на своєму підприємстві [12]. Крім того, прояв особистих причин можна частково передбачити; наприклад, установлення довірчих стосунків керівників із підлеглими, цілеспрямована діяльність відділу по роботі з персоналом у цьому напрямку дає можливість частково спрогнозувати деякі ризики, зокрема ризики того, що навчений працівник залишить підприємство до того, як вкладені в нього кошти почнуть приносити очікуваний прибуток, або можна передбачити ризик недостатньо ефективного засвоєння знань унаслідок тимчасового впливу на працівника певних сімейних обставин.

Під факторами, що *стосуються підприємства*, в першу чергу, слід розуміти політику підприємства у сфері управління та розвитку персоналу, а також узгодженість цієї функції з загальною стратегією та цілями підприємства. Неefективна система розвитку персоналу, неясні програми навчання та їх неадекватність суттєво збільшують ризики при інвестиціях у розвиток персоналу, оскільки можуть призвести до суттєвих матеріальних втрат і втрат часу. Недостатній рівень оплати праці на підприємстві, несправедливий її розподіл, відсутність пільг, заохочень, а також відсутність або недостатність можливостей для кар'єрного зростання суттєво впливають на рівень мотивації персоналу та, відповідно, збільшують імовірність ризиків втрати цінних для підприємства працівників.

Особливу увагу варто приділити новому та сучасному напрямку у сфері управління персоналом – управлінню талантами (talent management). Він полягає в методах пошуку, залучення та розвитку талановитих працівників, які стають джерелом успішного функціонування та процвітання підприємства. Стрімкий розвиток цього напрямку доводить значущість такого фактору ризику при інвестиціях у розвиток персоналу, як «система управління та розвитку персоналу на підприємстві». Компанію McKinsey вважають першою, що застосувала такий підхід до управління персоналом. За визначенням Н. Б. Кузнецової, концепція управління талантами являє собою комплекс правил, основних принципів, методів, способів і форм, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не лише від професійних знань працівника, але й від його здібностей (талантів) і особистого ставлення до цінностей компанії. Вона полягає у постійній роботі з виявлення талантів персоналу та їх використанні найкращим для блага компанії способом. Основною метою концепції управління талантами є цілеспрямований розвиток працівника та постійний пошук і розкриття його потенціалу [7]. У рамках підходу управління талантами залучення, розвиток та утримання талановитих працівників не є задачею лише служби з управління персоналом, а стає стратегічною ціллю вищого керівництва і, відповідно, узгоджується з загальними напрямками діяльності підприємства. За результатами дослідження консалтингового агентства Ernst and Young, розвиток підходу до управління талантами не встигає за процесами глобалізації ринків праці, а також потребує постійної адаптації до швидких змін [14]. З огляду на це, і фактори ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу можуть швидко змінюватись і потребують постійного моніторингу.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства досить ґрунтовно досліджена як науковцями, так і практиками. Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виявляється в символічних засобах духовного та матеріального оточення людей, що працюють у даній організації. Культура організації – один із факторів конкурентоспроможності комерційної організації, фактор успіху, ефективності діяльності, а подекуди і виживання [12].

На *зовнішні фактори* ризиків, що мають місце при інвестиціях у розвиток персоналу, підприємство майже не може вплинути, але їх необхідно враховувати при аналізі ризиків і загалом в управлінні підприємством та персоналом. До того ж, зовнішні фактори ризику стають ще більш актуальними в умовах економічної і політичної криз в Україні та глобалізації ринку трудових ресурсів. За даними швейцарських дослідників, що було опубліковано у звіті, присвяченому людському капіталу, у 2013 р. Україна посіла 110-те місце серед 122-ти країн за категорією «здатність країни залучати таланти» та 117-те – у категорії «здатність країни акумулювати таланти» [15, с. 508].

Особливе місце серед факторів ризиків зовнішнього впливу належить діям конкурентів. За умов дефіциту кваліфікованих спеціалістів конкурентна боротьба за таланти набуває часто досить жорсткого та несумлінного характеру, оскільки не тільки власне підприємства зацікавлені у наймі «зірок», але й посередники – представники кадрових агенцій – мають великі матеріальні зиски, тому можуть застосовувати доволі агресивні методи залучення спеціалістів. Разом із тим, об'єктивне зростання, розвиток і привабливість конкурентних підприємств можуть також бути причиною втрати працівників унаслідок переходу їх на кращі умови праці, виконання більш цікавої та творчої роботи, до кращого колективу, менеджменту або корпоративної культури.

Для забезпечення процесу навчання працівників підприємство, крім використання власних ресурсів, часто користується зовнішніми провайдером таких послуг, саме тому результати навчання багато в чому залежать від пропозиції на ринку та якості послуг з навчання та розвитку персоналу. На ризики інвестування у розвиток персоналу впливає і вартість послуг, оскільки, чим більше коштів було вкладено, тим більші очікування та можливі втрати у випадку звільнення навченого працівника.

Стрімкий технологічний розвиток призводить до швидкого старіння знань і вимагає постійного їх оновлення. До того ж, нові технології зазвичай коштують дорого, але оволодіння ними робить працівника дуже привабливим на ринку праці, що, в свою чергу, суттєво збільшує ймовірність ризиків інвестування у розвиток персоналу підприємства.

Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу є комплексними та складними для вимірювання, оскільки переважно залежать від людського чинника. Втім, аналіз цих ризиків є важливою складовою ефективною політики управління персоналом підприємства, яка створює потенційну можливість для здобуття конкурентних переваг та уникнення негативних проявів ризику. Визначені у даному дослідженні фактори ризиків охоплюють усі основні джерела ризику з достатнім рівнем деталізації, що є необхідним теоретичним підґрунтям для подальшого всебічного дослідження даного виду ризиків, а також дає можливість для побудови у майбутньому комплексної системи для врахування цих ризиків індивідуальним підприємством.

Література: 1. Атаманчук Г. С. Мотивація праці на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г. С. Атаманчук ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2010. – 20 с. 2. Горбань С. Ф. Діагностика мотивації праці персоналу на підприємстві / С. Ф. Горбань // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць. – 2012. – Т. 1, вип. 1. – С. 69–74. 3. Грузіна І. А. Трансформація підходу до мотивації праці персоналу в умовах інформаційної економіки / І. А. Грузіна // Економіка розвитку. – 2014. – № 1. – С. 67–70. 4. Добрынин А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – СПб. : Наука, 2008. – 309 с. 5. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2010. – 378 с. 6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с. 7. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Н. Б. Кузнецова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : збірник наукових праць. – К. : Інститут соціально-трудова відносин КНЕУ, 2014. – № 2 (8). – С. 181–187. 8. Паляниця В. Обґрунтування факторів і джерел ризиків машинобудівних підприємств / В. Паляниця // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 115–122. 9. Панченко В. П. Концептуальні підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності організації на засадах компетенційного підходу / В. П. Панченко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7. – С. 156–161. 10. Подольчак Н. Ю. Удосконалення систем мотивації працівників шляхом урахування ризику / Н. Ю. Подольчак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – № 714. – С. 139–148. 11. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навчальний посібник / А. В. Шегда, М. В. Голованенко. – К. : Знання, 2008. – 271 с. 12. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / І. С. Гращенко, І. П. Гуца, С. Є. Лавринюк // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 3–4 (4–5). – С. 46–51 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>. 13. Lloyd's: Lloyd's Risk Index 2011, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lloyds.com/news-and-insight/risk-insight/library/understanding-risk>. 14. Ernst & Young: Growing Beyond Paradigm Shift Building a New Talent Management Model to Boost Growth [Електронний ресурс]. –



Режим доступу : <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond---Paradigm-Shift---Globalization-talent>.
15. Economic Forum : The Human Capital Report 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/human-capital-index-2013/>.

References: 1. Atamanchuk H. S. Motyvatsiia pratsi na promyslovykh pidpriemstvakh : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / H. S. Atamanchuk ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. – Donetsk, 2010. – 20 p. 2. Horban S. F. *Diahnostyka motyvatsii pratsi personalu na pidpriemstvi* [Diagnostics of Labor Motivation on Enterprise] / S. F. Horban // Teoretychni i prykladni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti. – 2012. – Vol. 1, issue 1. – P. 69–74. 3. Hruzina I. A. *Transformatsiia pidkhodu do motyvatsii pratsi v umovakh informatsiinoi ekonomiky* [Transformation of Approach to Labor Motivation in the Condition of Information Economics] / I. A. Hruzina // Ekonomika rozvytku. – 2014. – No. 1. – P. 67–70. 4. Dobrynin A. I. *Chelovecheskiy kapital v tranzitivnoy ekonomike: formirovaniye, otsenka, effektivnost ispolzovaniya* [Human Capital in Transition Economics: Formation, Estimation, Effectiveness of Usage] / A. I. Dobrynin, S. A. Dyatlov, E. D. Tsyrenova. – St. Petersburg : Nauka, 2008. – 309 p. 5. Zakharova O. V. *Upravlinnia investuvanniam u liudskiy kapital: metodolohia, otsinka, planuvannia : monohrafiia* [Management of Investment in Human Capital: Methodology, Estimation, Planning : monograph] / O. V. Zakharova. – Donetsk : DVNZ DonNTU, 2010. – 378 p. 6. Kolot A. M. *Motyvatsiia personalu : pidruchnyk* [Motivation of Personnel] / A. M. Kolot, S. O. Tymbaliuk. – K. : KNEU, 2011. – 397 p. 7. Kuznetsova N. B. *Kontseptsiiia upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan* [Conception of Talent Management in the System of Knowledge Management] / N. B. Kuznetsova // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. – 2014. – No. 2 (8). – P. 181–187. 8. Palianytsia V. *Obgruntuvannia faktoriv i dzherel ryzykiv mashinobudivnykh pidpriemstv* [Substantiation of Factors and Sources of Risks of Engineering Enterprises] / V. Palianytsia // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2010. – No. 1 (26). – P. 115–122. 9. Panchenko V. P. *Kontseptualni pidkhody do rozvytku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii na zasadakh kompetentsiynoho pidkhodu* [Conceptual Approaches to Development of the Corporate Social Responsibility of Organization Based on Competency Approach] / V. P. Panchenko // Aktualni problemy ekonomiky. – 2013. – No. 7. – P. 156–161. 10. Podolchak N. Yu. *Udoskonalennia system motyvatsii pratsivnykiv shliakhom urakhuvannia ryzyku* [Improvement of Personnel Motivation System by Considering the Risk] / N. Yu. Podolchak // Menedzhment ta pidpriemnytsvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku : zbirnyk naukovykh prats. – Lviv : Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2011. – No. 714. – P. 139–148. 11. Shehda A. V. *Ryzyky v pidpriemnytsvi: otsiniuvannia ta upravlinnia : navchalnyi posibnyk* / A. V. Shehda, M. V. Holovanenko. – K. : Znannia, 2008. – 271 p. 12. Hrashchenko I. S. *Korporatyvna kultura yak osnova formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom* [Corporate Culture as a Basis for Formation of Motivation Mechanism in Firm's Strategic Management] / I. S. Hrashchenko, I. P. Gushcha, S. E. Lavrynyuk // Ekonomika : realii chasu. – 2012. – No. 3–4 (4–5). – P. 46–51 [Electronic resource]. – Access mode : <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>. 13. Lloyd's: Lloyd's Risk Index 2011, 2013 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.lloyds.com/news-and-insight/risk-insight/library/understanding-risk>. 14. Ernst & Young: Growing beyond paradigm shift building a new talent management model to boost growth [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond---Paradigm-Shift---Globalization-talent>. 15. Economic Forum : The Human Capital Report 2013 [Electronic resource]. – Access mode : <http://reports.weforum.org/human-capital-index-2013/>.

Інформація про автора

Дьомкіна Оксана Володимирівна – аспірант кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вул. Васильківська, 90, м. Київ, Україна, 03022, e-mail: odemki@gmail.com).

Информация об авторе

Дёмкина Оксана Владимировна – аспирант кафедры экономики предприятия экономического факультета Киевского национального университета имени Тараса Шевченка (ул. Васильковская, 90, г. Киев, Украина, 03022, e-mail: odemki@gmail.com)

Information about the author

O. Domkina – postgraduate student of the Economics of Enterprise Department of Kyiv Taras Shevchenko National University (90 Vasylykivska St., Kyiv, Ukraine, 03022, e-mail: odemki@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.
02.03.2015 р.*