

3. Як законодавче підґрунтя для забезпечення страхування відповідальності суб'єктів інституційної інфраструктури слід якомога швидше страхування відповідальності КУА та зберігача внести до переліку обов'язкових видів страхування.

4. З метою забезпечення відповідальності застрахованих осіб доцільно утворити спеціальний орган (фонд, агенцію тощо) з відповідним правовим статусом державної спеціалізованої установи, яка виконує функції державного управління у сфері гарантування збереження пенсійних накопичень.

5. За недостатності коштів такого фонду як кінцева інстанція мають вступати в дію гарантії держави.

На нашу думку, напрямами подальшого дослідження можуть бути проблема відстрочення пенсійних виплат внаслідок дії фінансових криз та доцільність добровільної участі в накопичувальному компоненті пенсійної системи.

### Література

1. Національний інститут стратегічних досліджень. «Криза розподільчої пенсійної системи в Україні та напрями диверсифікації пен-

сійного портфеля». Аналітична доповідь до засідання круглого столу круглого столу 15.09. 2010 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Table/15092010/index.htm>

2. Комітет Верховної Ради України з питань фінансів та банківської діяльності. Круглий стіл з обговорення питань щодо запровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування (другого рівня) 16 вересня 2010 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.capitalmarkets.kiev.ua/structure/pension-reform/events\\_ua.php#2](http://www.capitalmarkets.kiev.ua/structure/pension-reform/events_ua.php#2)

3. Інформаційна агенція «Російські фінансові комунікації» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://rosfincom.ru/market/pensions/allanalytics/46126.html>

4. Закон РФ «Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://law.kodeks.ru/egov/index?tid=633200007&nd=901823282&nh=0&ssect=0>

5. Закон України «Про страхування» від 07.03.96 р. № 85/96-ВР

6. Офіційний сайт Держфінпослуг. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua/734.html>

Є.М. ПАЛИГА,  
д.е.н., професор, Українська академія друкарства  
І.Я. БУРДА,  
здобувач, Українська академія друкарства

## Зовнішні загрози кадровій безпеці підприємств в Україні

*На основі опрацювання наукових джерел та статистичної інформації визначено ключові зовнішні загрози кадровій безпеці підприємства.*

*На основе обработки научных источников и статистической информации определены ключевые внешние угрозы кадровой безопасности предприятия.*

*On the basis of scientific sources and statistical information defines the key external threats to security personnel of the enterprise*

**Постановка проблеми.** В добу інтенсивного інформаційного розвитку персонал є одним із найбільш важливих ресурсів будь-якої підприємства, оскільки: по-перше, всі види ресурсів (технічні, організаційні, економічні, фінансові, технологічні) не можуть приводитися в дію без праці персоналу; по-друге, злагоджена команда професіоналів здатна стати вирішальною перевагою в конкурентній боротьбі; по-третє, персонал – це і є підприємство, його основа; по-четверте, висока продуктивність праці працівників – ключ до підтримки прибутковості та досягнення стратегічних цілей. Окрім цього, численні дослідження в різних країнах свідчать, що компанії, які ефективно управляють людськими ресурсами, досягають більш високого

рівня прибутковості й фінансового зростання, ніж їхні конкуренти [5].

Поруч із важливістю персоналу на перший план виходить і проблема забезпечення його безпеки. Складність виконання цього завдання зумовлена особливостями людських ресурсів та необхідністю застосування специфічних методів які сьогодні на теоретичному рівні мало дослідженні.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Методологічні, методичні та прикладні аспекти економічної, в тому числі й кадрової, безпеки є об'єктом розгляду у працях таких вчених, як О. Ареф'єва, О. Власюк, З. Варналій, І. Воробйов, В. Геєць, Я. Гончарук, В. Губський, О. Грунін, Є. Олейніков, О. Кириченко, О. Кірієнко, Т. Кузенко, А. Кузнєцов, П. Пригунов, В. Пономарьов, Ю. Рубан, О. Лашенко, Н. Швець, В. Шликов, І. Чумарін та ін.

**Метою статті** є визначення та обґрунтування ключових зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємницьких структур в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Перш за все необхідно зазначити, що за результатами наукових дослідження нами пропонується власне визначення категорії «кадрова безпека» як складової економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням для якої є захист від ризиків та за-

гроз з метою створення умов для найбільш ефективного управління персоналом, як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [1].

Згідно з запропонованим визначенням ключовими завданнями кадрової безпеки є розпізнавання та захист від загроз, які, в свою чергу, поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози – це дії, явища або процеси, які не залежать від волі та свідомості співробітників підприємства і завдають збитків, а внутрішні – пов'язані із негативним впливом працівників (навмисні або які стали наслідком необережності чи недбальства персоналу). Окрім цього, доцільно зазначити, що, на думку російського науковця І. Чумаріна, співвідношення зовнішніх і внутрішніх загроз для підприємства співвідноситься як 20 до 80. Тобто 4/5 всіх проблем народжуються всередині компанії, в рядах своїх співробітників [11].

На нашу думку, важливість персоналу, а відтак і пріоритетність забезпечення кадрової безпеки, вимагає ретельного вивчення усіх загроз. Складність цього завдання спонукало до поетапного здійснення дослідження і на першому етапі – до ретельного вивчення зовнішніх загроз.

Основою проведеного дослідження стали дані Державного комітету статистики [3; 8], щорічні доповіді НАН України [6, 7] та матеріали доповіді «Україна в світі» підготовленої за підтримки Фонду Конрада Аденауера в Україні, а також інші наукові джерела.

Розпочнемо з того, що чисельність населення нашої країни неухильно скорочується вже протягом сімнадцяти років. Із початку 1993 року, коли населення України мало найбільшу чисельність (52,2 млн. осіб), до початку 2010 року (46,0 млн.) його природний убуток – результат перевищення числа померлих над числом народжених – та негативне міграційне сальдо (що фіксувалося в Україні з 1994 по 2004 рік) зумовили скорочення кількості населення більш ніж на 6 млн. осіб, провідну роль в якому відіграло природне зменшення (депопуляція) [8]. (Для порівняння: згідно з матеріалами доповіді «Україна і світ» за тенденціями зменшення чисельності населення Україна (–0,54% в рік) поступається лише Молдові (–0,93%) та Грузії (–0,78%), що, у свою чергу, суперечить тенденціям євросони, для якої притаманне щорічне зростання на рівні 0,55%.) Тобто зовнішньою загрозою для кадрової безпеки будь-якого вітчизняного підприємства можна вважати негативну динаміку чисельності населення, що зумовлює скорочення бази відтворення трудового потенціалу населення та в подальшому спричинить дефіцит кваліфікованої робочої сили.

Згідно зі статистичними даними, для України сьогодні притаманний високий рівень демографічного старіння, оскільки вона посідає 11-те місце за часткою населення віком 60 років і старше після демографічно найбільш старих країн (як Італія, Греція, Німеччина, Швеція та ін.). За часткою населення у віці понад 65 років Україна нині перебуває по-

ряд із такими розвиненими європейськими країнами, як Австрія, Велика Британія або Фінляндія і вже наближається до середнього показника за сукупністю країн Євросоюзу [7]. У суто демографічному сенсі постаріння населення України гальмуватиме процес її виходу з депопуляції, міцно утримуючи замкнене коло «низька народжуваність – постаріння – депопуляція». Серед соціально-економічних наслідків активізації процесу старіння – збільшення демографічного навантаження на працездатне населення (та на соціальні статті бюджету), старіння найбільш працездатного населення, уповільнення оновлення знань та ідей, гальмування науково-технічного прогресу, загострення проблем самотності осіб похилого віку та необхідності їх соціальної підтримки, економічного забезпечення тощо.

Надмірна смертність і зниження середньої очікуваної тривалості життя. Якщо у більшості розвинених європейських країн у другій половині ХХ сторіччя простежуються відчутні позитивні зрушення в динаміці та структурі смертності, для України однією з найбільших проблем є надзвичайно високий рівень передчасної смертності. Зокрема, у 2009 році більше третини померлих не досягай віку 65 років (за критерієм ВООЗ ці смерті вважаються передчасними). Основні втрати від передчасної смертності припадають на працездатний вік (73% серед передчасних смертей). Загальне ж підвищення смертності виявилось настільки сильним, що середня очікувана тривалість життя чоловіків порівняно з 1990 роком скоротилася більше ніж на три роки, а жінок – більше ніж на рік. У 2009 році середня очікувана тривалість життя чоловіків становила 63,8 року, а жінок – 79 роки [8]. (Для порівняння: середня очікувана тривалість життя населення при народженні у США становить 78 років (75 і 80), у Європі – 75 років (71 і 79), в Японії – 82 роки (78 і 85) [10].) Тендерний розрив у показниках середньої очікуваної тривалості життя, що в розвинених країнах становить близько 6–7 років, в Україні досягає 15 років. Надмірна смертність населення та низька середня тривалість життя в Україні зумовлені нещасними випадками, аваріями, виробничими травмами (в Україні показники смертності на виробництві є значно вищими, ніж в інших країнах Європи), самогубствами, убивствами, алкоголізмом, палінням, наркоманією, паразитарними та інфекційними хворобами (особливо туберкульозу), окрім цього, постійно зростає чисельність ВІЛ-інфікованих та хворих на СНІД.

Незважаючи на наявність декількох державних програм у галузі охорони здоров'я, кошти на їх виконання закладаються недостатні. Нині рівень державних витрат на охорону здоров'я в Україні в розрахунку на душу населення у дев'ять разів менший середньоєвропейського показника, у 14 разів нижчий, ніж у ЄС, у 4–7 разів нижчий, ніж у країнах Центральної та Східної Європи, причому використовуються ці кошти неефективно і ситуація у цій сфері не поліпшується.

Постійна еміграція. Важливою проблемою є те, що у 1994–2004 роках Україна була країною еміграції. На по-

чатку XXI ст. масштаби міграційних втрат населення України різко скоротилися, а у 2005 році відбувся перехід до додатного міграційного балансу. Ця тенденція була закріплена у 2006–2009 роках. По при це навіть в умовах додатного міграційного приросту Україна продовжує втрачати освітній потенціал: якщо середня кількість років навчання прибулих до України у 2005 році становила 12,3 року (причому цей показник для прибулих із «нового» і «старого» зарубіжжя є практично однаковим), то для контингенту вибулих рівень освіти становив 12,4 року – для вибулих до країн колишнього СРСР і 12,9 року – для вибулих до «старого» зарубіжжя [7]. По суті, еміграція з України за межі колишнього СРСР має характер «відпливу мізків»: питома вага осіб із вищою освітою серед емігрантів до країн «старого зарубіжжя» є більш як у 1,5 раза вищою, ніж серед вибулих до країн СНД та Балтії, а також серед прибулих до України [9]. Особливо високим є освітній рівень вибулих до Канади.

Таким чином, в Україні сьогодні відбувається нераціональне заміщення найбільш освіченої та економічно продуктивної частини населення, яка змушена емігрувати для реалізації власного потенціалу, за рахунок збільшення чисельності вихідців із менш розвинутих країн. Тобто міграції продовжують негативно впливати на демографічний розвиток і посилюють депопуляцію, яка уже в найближчому майбутньому спричинить кризу інтелектуального розвитку нації.

Трудова міграція. Україна є країною–експортером робочої сили. Наявні в Україні джерела адміністративних даних та регулярні обстеження, на жаль, не надають достовірних відомостей про цей процес. Першим повномасштабним дослідженням, спрямованим на визначення масштабів трудової міграції та соціально–демографічних характеристик її учасників, стало вибіркове обстеження з питань трудових міграцій 2008 року. Згідно з його даними протягом 2005 – першої половини 2008 року за кордоном працювали 1,5 млн. мешканців України, або 5,1% населення працездатного віку. Основними країнами призначення українських заробітчани є Росія, Італія, Чеська Республіка, Польща, Угорщина, Іспанія, Португалія [7].

Трудова міграція є складним, багатогранним процесом, який чинить неоднозначний вплив на соціально–демографічний та економічний розвиток. Найпомітнішими негативними наслідками зовнішніх трудових міграцій є: негативна динаміка чисельності населення внаслідок переходу трудової міграції в постійну; погіршення рівня здоров'я трудових мігрантів унаслідок виснажливої праці та некомфортних умов перебування за кордоном; зниження кваліфікації працівників унаслідок зайняття за кордоном низькокваліфікованими роботами; втрати держави через підготовку фахівців високий освітній рівень, які за кордоном працюють не за фахом, а отже і кошти, затрачені на їх підготовку, залишаються не відпрацьованими.

За розрахунками фахівців Українського центру соціальних реформ та Інституту демографії та соціальних досліджень

НАН України, сумарний обсяг заробітків українських трудових мігрантів становив за 2007 рік майже 1,9 млрд. євро, а грошові перекази – понад 1,3 млрд. євро, які потрапили до нашої країни неформальним каналом [7]. Більшість цих коштів витрачається на задоволення щоденних потреб та придбання товарів тривалого користування, лише в поодиноких випадках основним напрямом витрат зароблених за кордоном грошей є інвестування. Тобто, незважаючи на значні обсяги грошових надходжень від мігрантів, ефективність їх залучення в економіку України є вкрай низькою.

Низька економічна активність населення. Однією з найбільш серйозних проблем ринку праці України є утримання невисокого рівня економічної активності. Так, згідно з офіційними статистичними даними упродовж 2000–2009 років частка економічно–активного населення коливалася на рівні 63%, у тому числі 5–6% – за рахунок працівників старшого працездатного віку [8].

Основними причинами низької економічної активності населення України є незатребуваність доволі значної частини трудових ресурсів, у тому числі і висококваліфікованих працівників та науковців, внаслідок охолодження економіки та її сировинного напрямку розвитку, вузький вибір сфер застосування праці внаслідок відсутності структурних реформ в економіці, низька оплата праці, необґрунтовано низький пенсійний вік для жінок, розгалужена система дострокових пенсій та поширеність зайнятості в несприятливих та шкідливих умовах, відсутність мотивів до офіційного працевлаштування та ін.

Низький рівень участі населення на ринку праці здійснює негативний вплив на якісні характеристики трудового потенціалу та конкурентоспроможність країни на глобальних ринках.

Високий рівень безробіття. Зростання рівня безробіття населення пов'язане передусім з посиленням негативних тенденцій розвитку національної економіки наприкінці 2008 року, що призвело до скорочення обсягів виробництва.

Згідно з даними Держкомстату України у 2009 році офіційний рівень безробіття (за методологією МОП) становив 8,8% (1958,8 млн. осіб), що на 2,4 в.п. (533,7 тис. осіб) більше, ніж у 2008 році. Підтвердженням цього є і той факт, що у 2009 році 45,5% безробітних є такими з причин економічної незайнятості, коли у 2008 році частка таких була 28,1% [8]. Окрім цього, у 2009 році значно зросло навантаження на одне вільне місце і сягнуло 8 осіб. Необхідно пам'ятати і те, що всі дані – офіційні, а в нашій державі уже традиційно рівень фактичного безробіття на порядок вищий. Попри це перебування в стані повного або часткового безробіття, особливо протягом тривалого часу, істотно посилює ризик бідності домогосподарства, призводить до поступової де–кваліфікації та погіршення соціального самопочуття, наростання соціального напруження на територіях з найвищою концентрацією безробіття.

Деформації професійно–кваліфікаційної структури зайнятості. Істотні зміни в останні роки відбулися у професійно–кваліфікаційній структурі працездатного населення, і ці

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

зміни здебільшого не можна назвати позитивними. Незважаючи на реформування економіки, значна частина підприємств збанкрутувала і припинила свою діяльність або переорієнтована на виготовлення товарів народного споживання невисокої складності. Це пов'язано з тим, що техніка і технологія виробництва на переважній більшості підприємств не тільки не змінилися, а ще більше фізично і морально застаріли, що не дозволяє їм конкурувати із закордонними виробниками високотехнологічної продукції. Більш того, на світовому ринку Україна представлена у більшості сировиною або напівфабрикатами з низьким рівнем обробки. Відповідно зберігається велика кількість некваліфікованої робочої сили. Так, для порівняння частка некваліфікованих робітників у даний час в Україні становить 20–25%, у США в 1995 році вона становила 3,9% усіх зайнятих і в багатьох галузях знизилася до 2–3% [9, 10].

Зазначені обставини призводять до низької ефективності використання наявного трудового потенціалу, низьких стандартів продуктивності і рівня життя, незадовільної якості робочих місць, високої смертності населення працездатного віку (особливо чоловіків), збільшення структурних диспропорцій між попитом та пропозицією на ринку праці.

За останні роки близько 50% випускників вищих закладів освіти і близько 70% випускників профтехучилищ були незатребуваними підприємствами та організаціями. (Для порівняння: в Японії працевлаштовуються відразу після випуску до 92% молодих спеціалістів; у США протягом місяця після закінчення навчання – понад 84% випускників природничо-наукового і технічного профілів і 38% гуманітаріїв [2].) Причиною такої ситуації в Україні є незбалансованість між попитом на робочу силу та структурою підготовки спеціалістів.

Крім загальної та професійної освіти велике значення для накопичення та відтворення трудового потенціалу має підвищення кваліфікації на виробництві. Аналіз діяльності вітчизняних підприємств у цьому напрямі показує суттєве скорочення обсягів вказаних заходів у порівнянні із дореформеними часами. У 1985 році кожен працівник у СРСР проходив підвищення кваліфікації в середньому раз на 2,8 року, нині за офіційними даними ця періодичність становить у середньому 17 років [2]. У 2009 році підвищило кваліфікацію 890,4 тис. осіб, або 8,3% від облікової кількості штатних працівників [8].

З одного боку, необхідною умовою поліпшення якісних показників персоналу підприємств є систематичне підвищення його кваліфікації, а з іншого – його навчання дозволяє підприємству підвищити конкурентоспроможність на основі накопиченого інтелектуального рівня працівників.

Руйнація механізму взаємодії освіти та виробництва, обмежені можливості фінансування підприємствами витрат на підвищення кваліфікації працівників не тільки погіршують якість їх трудового потенціалу, а й сприяють зростанню сумнівів працівників щодо можливостей ефективного використання набутих професійних знань і навичок, отримання заробітної плати відповідно до кваліфікаційного рівня працівника.

Зниження доходів населення та його купівельної спроможності. Починаючи з перших років економічного зростання в Україні простежувалися стійкі тенденції до підвищення як номінальних, так і реальних доходів. Так, із 2000 по 2008 рік номінальні доходи підвищувалися стабільно високими темпами і за весь період зросли у 8,4 раза. Також простежується тенденція до зростання загальних доходів домогосподарств у порівнянні з цінами (ціни 1999 року) – із 2001 року доходи зростали щорічно на 10–18%, а найбільші темпи зростання спостерігалися в 2005 році і становили 27% [4; 6].

Фінансова криза 2008 року суттєво вплинула на рівень доходів і купівельної спроможності населення внаслідок таких обставин [3, 4; 7–9]:

- наприкінці 2008 року вперше за післякризові роки зупинився процес зростання реальної заробітної плати, а у 2009 році спостерігався процес її зниження. Так, індекс реальної заробітної плати у 2009 році становив лише 90,8% у порівнянні із попереднім періодом;

- реальна пенсія також має тенденцію до зменшення, і на початок III кварталу 2009 року становила 93% від рівня початку 2008 року, навіть незважаючи на перерахунок пенсій, здійснений у 2008 році, який привів до істотно збільшення їх номінальних розмірів;

- кінець 2008 року характеризується різким збільшенням заборгованості з виплати заробітної плати: якщо протягом 2007 року та 10 місяців 2008 року розмір заборгованості на початок місяця коливався в межах 700–900 млн. грн., то в листопаді 2008 року він перевищив 1 млрд. грн., а в грудні сягнув 1,7 млрд. грн. І хоча на початку 2009 року розмір заборгованості скоротився, проте протягом січня–серпня 2009 року заборгованість зросла на 36%, сягнувши 1,6 млрд. грн. станом на вересень 2009 року, що становить 7,8% фонду оплати праці за серпень;

- загальний рівень доходів населення у 2009 році у порівнянні із попереднім роком збільшився лише на 6,15%, коли у 2007 році – 32,04%, а у 2008 році – 35,67%;

- у 2009 році відбулося різке зниження темпів зростання як сукупних доходів домогосподарств, так і їхніх витрат. Якщо у 2008 році у порівнянні із 2007 роком темп приросту доходів становив 41,85%, то у 2009 році відносно 2008 року – лише 5,06%, аналогічно витрати збільшилися у 2008 році на 51,59%, а у 2009 році – на 4,22%;

- на фоні офіційного рівня інфляції, який у 2008 році становив 22,3%, вартість середнього продуктового кошика зросла на 40% (за даними обстеження умов життя домогосподарств), що, в свою чергу, призвело до падіння купівельної спроможності основних видів доходу населення України. Отже, у 2008 році почали виявлятися ознаки кризи у сфері доходів та ресурсних можливостей населення України.

### Висновки

Проведене теоретико-аналітичне дослідження дозволило виявити ряд ключових зовнішніх загроз для кадрової

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

### Література

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

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

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

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

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

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

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

І.О. ЛЕПЬОХІНА,  
докторант, КПУ

## Єдність економічної та соціальної ефективності управління персоналом підприємств

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

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

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

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

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

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