DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-139

УДК 658.3

Фінансування управління та розвитку персоналу

Сардак С.Е.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри
економіки та управління національним господарством
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Новосьолова А.С.
магістрант
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

У статті досліджено головні аспекти фінансування управління та розвитку персоналу. Визначено особливості фінансування персоналу в зарубіжних компаніях. Визначено основні проблеми українських підприємств у сфері управління та розвитку персоналу. Запропоновано напрями оптимізації фінансування системи управління розвитком персоналу.

Ключові слова: персонал, управління, розвиток, фінансування, витрати, підприємство.

Сардак С.Э., Новоселова А.С. ФИНАНСИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

В статье исследованы основные аспекты финансирования управления и развития персонала. Определены особенности финансирования персонала в зарубежных компаниях. Определены основные проблемы украинских предприятий в области управления и развития персонала. Предложены направления оптимизации финансирования системы управления развитием персонала.

Ключевые слова: персонал, управление, развитие, финансирование, расходы, предприятие.

Sardak S.E., Novos'olova A.S. FINANCE MANAGEMENT AND STAFF DEVELOPMENT

The main aspects of financing the management and development of personnel are investigated in the article. Identified features of staff financing in foreign companies. The main problems of Ukrainian enterprises in the field of personnel management and development are identified. The directions for optimizing the financing of the personnel development management system are proposed.

Keywords: staff, management, development, financing, expenses, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Для успішного функціонування підприємство має володіти достатнім обсягом необхідних ресурсів, зокрема інформаційних, фінансових, людських, технологічних. Центральне місце серед усіх ресурсів посідають людські ресурси, тобто персонал підприємства, який є головним стратегічним ресурсом, тому що саме від дій персоналу значною мірою залежать результати господарської діяльності підприємств [7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей фінансування управління та розвитку персоналу займались такі вчені, як В.В. Биба [1], О.В. Горпинченко [2], В.А. Савченко [6], С.Е. Сардак [7], Л.І. Телишевська [10], А.А. Шугаєв [11], О.В. Яцун [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на велику кількість наукових досліджень, в наукових публікаціях комплексно не вирішено питання висвітлення структури витрат і механізму фінансування управління та розвитку персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей фінансування управління та розвитку персоналу. Для досягнення визначеної мети вирішено такі завдання, як визначення структури витрат на управління персоналом сучасного підприємства, здійснення критичного аналізу кращого зарубіжного досвіду з фінансування управління та розвитку персоналу, визначення основних проблем українських підприємств щодо витрат на персонал.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здатність підприємства постійно розвивати своїх співробітників є одним з найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення обсягів виробництва або надання послуг. Загалом ефективний розвиток пер-

© Сардак С.Е., Новосьолова А.С.

соналу здатний забезпечити зростання прибутковості підприємства. Отже, кожне підприємство має намагатись розвивати персонал, адже без розвитку персоналу неможливий прогрес підприємства загалом.

Для того щоби створити умови для належного управління персоналом, необхідне якісне фінансування. Отже, сучасним підприємствам не можна економити на персоналі, оскільки від ефективності його роботи залежить загальний успіх підприємства. Потреба підприємства в розвитку персоналу зумовлена постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, удосконаленням процесів управління, освоєнням нових технологій та видів діяльності.

Ефективність діяльності підприємства залежить від інвестицій у виробництво на 30%, тоді як на 70% усіх підприємства залежить від рівня кваліфікації працівників. Про важливість розвитку персоналу можна зробити висновки з таких цифр: у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить близько п'яти років, у Японії – від одного до півтора року, в Україні підвищення кваліфікації проводиться кожні 12 років [15]. Як бачимо, Україна в цьому аспекті значно відстає від інших країн. При цьому на деяких підприємствах взагалі не приділяється уваги питанню розвитку та підвищення кваліфікації працівників [3].

Фінансові витрати на управління та розвиток персоналу за цільовим призначенням мають таку структуру:

– оплата праці персоналу (заробітна плата, премії, бонуси, доплати, відпускні, нагородження цінними та малоцінними подарунками за професійні досягнення);

– відшкодування професійної діяльності працівників (відрядження, проживання, транспорт, зв'язок тощо);

– участь у прибутку (виплата за акції, паї, відсоток від прибутку);

– організація та охорона праці (технологічні витрати та заходи індивідуального захисту);

– утримання підрозділів та працівників, які забезпечують функціонування системи управління персоналом (кадрові служби, громадські служби, господарські служби);

– професійний розвиток та формування кадрового резерву (базова освіта, підвищення кваліфікації, стажування, курси, тренінги, екзамени, наставництво, коучинг, заходи адаптації персоналу, корпоративні видання тощо);

– соціально-культурний розвиток (організація або відшкодування занять фізкультурою та спортом, реабілітація, рекреація тощо);

– корпоративні соціально-культурні заходи (витрати на формування корпоративної культури, івенти, ювілеї, екскурсії, гуртки тощо);

– страхування (професійне, соціальне, медичне);

– соціальні зобов'язання та соціальний захист (збереження робочих місць, виплати, допомоги, відшкодування витрат, продаж продукції та матеріалів за зниженими цінам, пільгові кредити тощо);

– податкові відрахування підприємства (на всі вищезазначені витрати).

Таким чином, фінансування управління та розвитку персоналу є витратним процесом, який з часом забезпечує дохідну складову. Відповідно, фінансування управління та розвитку персоналу за своїм концептуальним змістом є інвестуванням.

У табл. 1 наведемо порівняльну характеристику витрат підприємств різних країн на розвиток персоналу.

Як бачимо, в кожній країні витрати на розвиток персоналу різні. Перш за все вони залежать від економічного розвитку країни перебування підприємства. Наприклад, витрати вітчизняних підприємств на розвиток персоналу є непорівнянними з витратами зарубіжних підприємств. Оскільки наша країна переживає складні економічні часи, вітчизняні підприємства намагаються максимально економити на персоналі. Проте такий підхід є неправильним, адже навіть в умовах кризи не можна економити на персоналі.

Важливо відзначити цікаву тенденцію, відповідно до якої великі корпорації втрачають більше коштів на розвиток персоналу. Водночас малі підприємства, у яких штат працівників невеликий, витрачають мінімум фінансових коштів на розвиток персоналу. У табл. 2 наведено витрати іноземних підприємств, які найбільше витрачають на розвиток персоналу.

Загалом витрати підприємств на розвиток персоналу в країнах продовжують зростати. Бізнес інвестує в розвиток своїх співробітників. Так, згідно з експертними оцінками, 1 долар інвестицій у розвиток персоналу приносить підприємству 33 долари прибутку, а загальна сума грошових засобів, які спрямовуються американськими компаніями на професійне навчання персоналу, складає близько 50 млрд. дол. на рік [15].

Як бачимо, великі обсяги витрат на розвиток персоналу здійснюють американські

Таблиця 1

Динаміка загальних витрат на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів в країнах світу

Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол.	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника, дол.
США	5–10	50	1 252
Японія	10–20	80	1 670
Франція	2–5	30	1 085
Німеччина	2–5	20	970
Велика Британія	6–8	40	1 355

Джерело: складено авторами за даними джерел [5; 6; 9; 13; 14]

Таблиця 2

Витрати іноземних підприємств на розвиток персоналу

Назва компанії	Загальні витрати на розвиток персоналу, млн. дол. США	Відсоток від загальних витрат на оплату праці
American Thermal Technologies	1 300	6
IBM	750	5
Дженерал Моторз	1 000	4,5
Ксерокс	220	4
Тексас Інструментс	145	3,5
Моторола	142	2,6

Джерело: складено авторами за даними джерел [15; 16]

ТНК. Однією із сучасних тенденцій навчання персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці, тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації безперервного навчання працівників. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет “Global Learning” створений підприємством “IBM”, налічує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів, більше ніж 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті. Навчальний центр корпорації «Дженерал Електрик» відводить 30–40 тисяч людино-днів на рік на навчальні курси для професійної підготовки та навчання працівників [17].

Рік від року показники ефективності та витрат з різних галузей значно різняться. В деяких галузях вік працівників обумовлює необхідність вкрай спеціалізованих, індивідуалізованих або часто поновлювальних програмах навчання, що вимагає серйозних вкладень в технології, інфраструктуру та робочий час. У 2016 році IT-компанії, наприклад, у середньому витрачали значну суму в 1 586 дол. США на навчання однієї людини. Порівняно з іншими галузями IT-компанії відводили менше коштів на оплату послуг запрошених фахівців та компенсацію витрат на навчання, можливо, тому що сторонні організації не пропонують продукти, відповідні спеціалізованим потребам співробітників.

Водночас виробничі компанії, які зазвичай наймають робочу силу з менш спеціалізованими та не настільки швидко мінливими потребами в розвитку, ніж у працівників сфери високих технологій, в середньому витрачали на безпосереднє навчання одного співробітника трохи більше 500 дол. США, причому майже половина цих витрат спрямовувалась на оплату послуг сторонніх фахівців та компенсацію витрат на навчання. Порівняно низькі витрати на навчання співробітника та вартість використаних годин у виробничих компаніях частково можна пояснити географічними причинами, адже дані вказують на те, що більшість аналізованих виробничих компаній з високою ймовірністю розташовується в Китаї, Індії та Мексиці. У цих країнах вартість розроблення та проведення навчальних програм може бути значно нижче, ніж у США та інших країнах з розвиненою економікою [18].

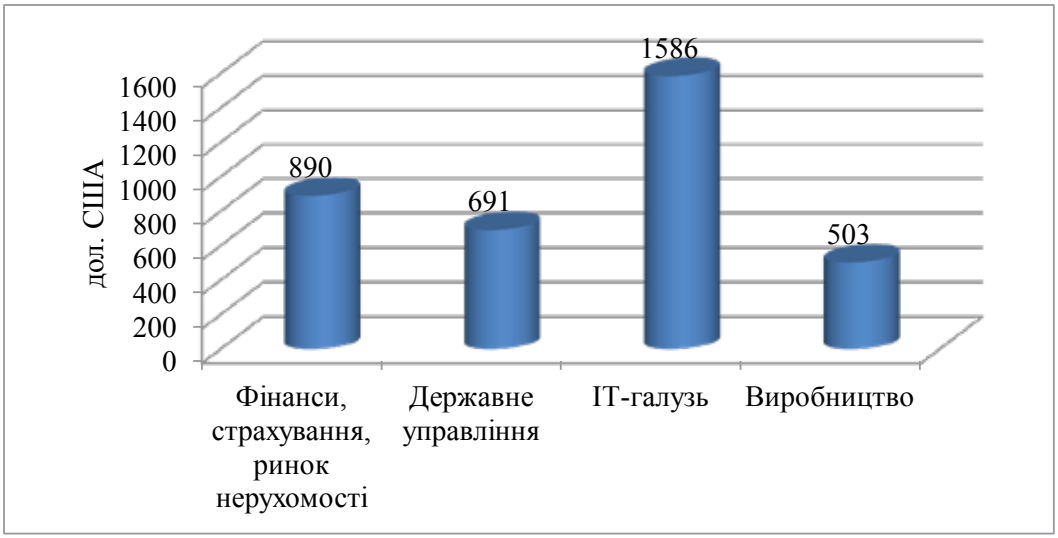

Рис. 1. Середні прямі витрати на навчання одного працівника за галузями, дол. США [16]

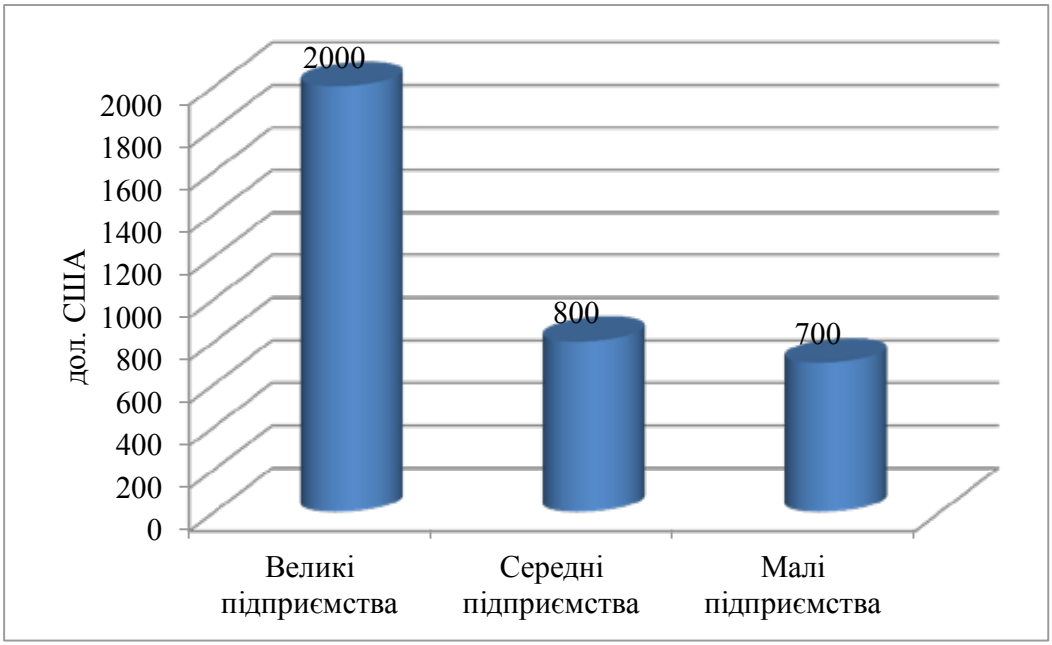

Рис. 2. Витрати на одного працівника залежно від розміру підприємства, дол. США [18]

Чисельність працівників також впливає на витрати та ефективність. Так, невеликі організації зі штатом менше 500 осіб в середньому витрачали на навчання одного співробітника більше 2 000 дол. США, тоді як організації середнього розміру з кількістю працівників від 500 до 9 999 витрачали майже 800 дол. США, а великі організації, в яких працювало не менше 10 000 людей, витрачали 700 дол. США.

Згідно з доступними статистичними даними найбільші витрати на розвиток персоналу здійснюють підприємства фінансового сектору, а саме 23,91% від обсягу чистого доходу від реалізації продукції (до них належать банки та страхові організації, а найбільші кошти витрачаються на навчання топменеджменту). Підприємства галузі торгівлі витрачають близько 12% чистого доходу від реалізації продукції, а підприємства промисловості – 10,53% чистого доходу від реалізації продукції.

Міжнародна статистики свідчить про те, що зарубіжні компанії витрачають на управління

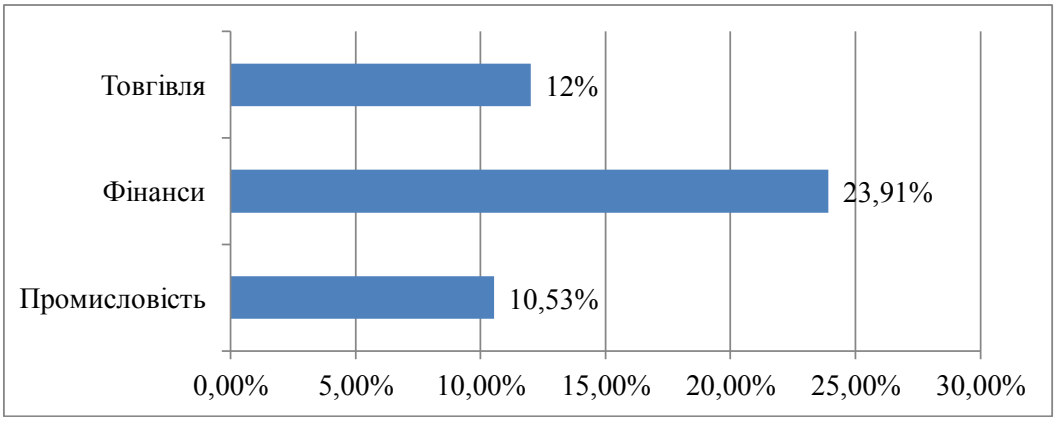

Рис. 3. Витрати на персонал в різних галузях від частки виручки [16]

персоналом в середньому близько половини свого загального доходу. Наприклад, у Великобританії тридцять провідних юридичних компаній за 2016 рік витратили близько 4,5 млрд. фунтів стерлінгів (майже 50% доходу), що на 7,3% більше, ніж у 2015 році. Наведені компанії розглядають ці витрати як капіталовкладення в розвиток своїх співробітників, від яких вони очікують більшого внеску в досягнення організаційних цілей [13].

На професійну підготовку, навчання та перенавчання своїх працівників американські фірми витрачають чималі фінансові, матеріальні, часові та людські ресурси. Це обумовлене тим, що необхідна кваліфікація працівників безпосередньо позначається на прибутку. Запорука успіху діяльності всієї фірми багато в чому визначається зростанням рівня знань, індивідуального та групового потенціалу. Саме тому американські фірми виділяють великі кошти на професійну підготовку та навчання своїх співробітників.

В “IBM”, наприклад, на підвищення кваліфікації відводяться 5% робочого часу; навчання на робочому місці в процесі роботи передбачає роботу працівника разом з досвідченим співробітником компанії для освоєння специфіки виробничого процесу на підприємстві; навчання в навчальних центрах передбачає відправлення співробітників у спеціалізовані навчальні заклади для підготовки за різними програмами (MBA) або освоєння спеціальних технологій, що використовуються тільки в конкретній організації (наприклад, «Тойота») [1].

Підприємства США виплачують додаткові премії своїм співробітникам за нові знання. Таких підхід передбачає стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні їх знань, оскільки вони отримують винагороду не тільки за свою роботу, але й за потенційні знання, якими вони володіють. Крім того, у США витрати на професійну підготовку становлять понад 50 мільярдів доларів. Приблизно 76% корпорацій, у яких працює понад 500 працівників, мають програми підготовки та перепідготовки, а 30% усіх фірм США вважають витрати на освіту інвестицією та невід’ємною частиною довгострокової економічної та конкурентної стратегії. Прикладом є американські корпорації, такі як “Ford” та “Chrysler”, які витратили 25% і 35% відповідно своїх інвестицій із середини 90-х років на професійне навчання. Тільки «Дженерал Електрік» інвестує більше 100 мільйонів доларів на розвиток трудового потенціалу щороку [1]. Загалом середня вартість навчання на одного працівника в США складає 1 252 дол. США. Ця цифра є значною. Роботодавці США вважають, що вони інвестують в майбутнє, оскільки надалі ці працівники зможуть робити свій внесок у розвиток підприємства. Окрім цього, на підприємствах зникне необхідність пошуку нових співробітників [1].

У США професійній підготовці та навчанню персоналу приділяється велика увага. Великого поширення на підприємствах США набуло створення преміального фонду в розмірі 25% від отриманого чистого прибутку. З нього 25% спрямовуються на професійний розвиток вищого керівництва підприємства, а 75% – на професійний розвиток виробничого персоналу. Найбільш цінним є виробничий персонал, який безпосередньо бере участь у виробництві продукції чи наданні послуг. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36% до

2,6%, вдвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни [2].

У Великобританії витрати на професійну підготовку для працівників складають 3,6% ВВП. Водночас особлива увага приділяється розвитку навичок працівників, таких як навички спілкування, вміння будувати відносини з клієнтами, спільна робота та вирішення проблем, грамотність, здатність до підрахунку, загальні навички в галузі інформації та технологій, яких не вистачає багатьом особам, зайнятим пошуком роботи, що є перепоною набору персоналу або причиною зниження потенційної продуктивності підприємств [12].

Стимулювання процесу професійного навчання у Великобританії здійснюється шляхом надання пільг певним підприємствам щодо сплати податків відповідно до проведеного навчання, а також шляхом створення індивідуальних навчальних рахунків, у перерахуванні коштів на які беруть участь не тільки держава та роботодавець, але й сам працівник.

Система розвитку персоналу у Великобританії формується на основі партнерських відносин між працівником та роботодавцем. Це виявляється в тому, що працівник бере активну участь в управлінні підприємством, розподілі прибутку, прийнятті важливих рішень тощо. В середньому дохід від участі працюючого в прибутках англійської фірми сягає 3–10%. Відповідно до цього зростає продуктивність праці робітників, їх націленість на результат, оскільки працівники усвідомлені, що чим більше прибутки підприємства, тим більше їх заробітна плата. Активна участь робітника в управлінні підприємством спонукає його працювати більш ефективно та вдосконалюватись.

Велика увага персоналу приділяється також у Франції. У середньому на розвиток персоналу підприємств виділяється близько 3% від загального фонду оплати праці. Наступними роками прогнозується зростання цього показника. Це зумовлене великим значенням розвитку персоналу для французьких підприємств. При цьому частота професійної підготовки працівників у Франції складає не більше трьох років, тобто робітники кожні 3 роки проходять курси перекваліфікації. При цьому всі затрати на підвищення кваліфікації працівників беруть на себе підприємство та держава в розмірі 50/50. Працівник нічого не сплачує за такі курси. Держава на законодавчому рівні закріплює необхідність підвищення кваліфікації працівників. Держава максимально підтримує роботодавців у цьому питанні та надає необхідні дотації й фінансову підтримку на навчання працівників французьких підприємств.

В багатьох європейських країнах використовується подвійна система професійного навчання працівників. В таких країнах, як Німеччина, Австрія, Швейцарія, подвійне навчання охоплює 75% населення. Ця система дуже корисна для підприємств. Вони залучають також багато студентів, після навчання яких можуть вибрати найкращих для постійної роботи кандидатів. Водночас успішне поєднання теорії та практики створює звичку студентів адаптувати свої знання та навички до потреб виробництва, працювати добре, використовувати та розвивати свої здібності, поєднувати особисті цілі з цілями підприємства. Водночас збільшення кількості навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності праці, а за рахунок професійної підготовки забезпечується близько 16% загального зростання продуктивності праці [3].

Досить цікавим та дещо специфічним для вітчизняних реалій є досвід розвитку персоналу в Японії. Підхід до розвитку персоналу з давніх часів у Японії є досить гнучким. Навіть розмір заробітної плати в Японії залежить від професійної майстерності, стажу роботи та віку працівника. Відповідно, для кожного працівника розмір заробітної плати є індивідуальним та залежить від зазначених вище основних трьох факторів. Слід зазначити, що на японських підприємствах в середньому 36% загального місячного заробітку працівники “Hitachi” одержують у формі базових виплат, 27% – додаткових виплат відповідно до професійного розвитку, 29% – додаткових виплат, пов’язаних з виконаною роботою, 7% – різноманітних допомог [10]. Як бачимо, на підприємствах Японії підвищення заробітної плати та отримання премії є нерозривними зі стажем роботи працівника та його кваліфікацією, тому в Японії створюються такі умови, щоб робітник самостійно бажав підвищити рівень власної кваліфікації.

На німецьких підприємствах поширення набуло залучення працівників до участі в управлінні діяльністю підприємства. Поширеною практикою є прийняття колективних управлінських рішень, у процесі яких простий робітник може висловити свою точку зору, обґрунтувати свої судження. Це забезпечує розвиток ініціативності у працівників та «народження» в компанії інноваційних

ідей. Особливостями професійного розвитку персоналу на німецьких підприємствах є здійснення професійної підготовки безпосередньо на підприємстві; відсутність обов'язку держави фінансувати курси (цим займаються самі роботодавці); підготовка інструкторів на підприємствах, які мають право самостійно навчати працівників.

Більшість підприємств Німеччини традиційно має великі соціальні програми для найманих робітників. Наприклад, на фірмі "Basf" за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналу надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки. Найбільш специфічним на німецьких підприємствах є те, що їхнім працівникам дозволяється розпоряджатись робочим часом на свій розсуд. Як такий контроль за діяльністю працівників відсутній. В результаті цього підвищується трудова мотивація, а людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [11].

Отже, в кожній країні склалась власна система розвитку працівників. Кожна з проаналізованих систем розвитку персоналу має як переваги, так і недоліки. Єдиного механізму ефективного фінансування управління та розвитку персоналу не існує. На одному підприємстві система розвитку персоналу може приносити позитивний результат, а на іншому – негативний. Отже, для кожного підприємства система фінансування персоналу повинна бути індивідуальною, враховувати мікро-, мезо- та макроекономічні особливості.

Щодо фінансування управління та розвитку персоналу на українських підприємствах, то це питання потребує подальшого дослідження. Підтвердженням цього є велика міграція робочої сили в зарубіжні країни, яка, згідно з результатами 2017 року, склала 430 тис. осіб, а за перше півріччя 2018 року становить уже 300 тис. осіб [4]. Основними причинами високих показників міграції є незадовільні умови праці, низька заробітна плата, відсутність дієвих матеріальних та нематеріальних стимулів, слабка система розвитку персоналу тощо.

Незважаючи на наявність в Україні потужного кадрового та інтелектуального потенціалу, підприємства недостатньо його використовують, що пов'язане зі слабким мотиваційним механізмом. З іншого боку, працівник має бути зацікавлений у власному професійному розвитку, тому не менш важливим фактором для високоосвіченого фахівця є рівень оплати праці. В Україні розмір середньої заробітної плати станом на 2018 рік складає 8 977 грн. (320 дол. США) [4]. Згідно з новим звітом ООН за величиною середньої заробітної плати працівників у 72 країнах світу середня заробітна плата працівників становить 1 480 дол. США, що перевищує рівень заробітної плати в Україні більш ніж у 4 рази.

Загалом українськими підприємствами недостатньо використовуються стратегічні способи розвитку персоналу, оскільки на більшості вітчизняних підприємствах відсутні цілеспрямовані програми розвитку працівників. Насамперед використовуються короткотермінові методи. Така ситуація є неприйнятною, оскільки вона не здатна повністю розкрити потенціал та можливості працівників. Підприємства внаслідок цього недораховуються прибутків.

Причинами слабкого професійного розвитку працівників є малоприбуткова діяльність значної кількості вітчизняних підприємств, недосконала політика управління їхніми витратами, яка останнім часом більше спрямована на урізання виробничих та соціальних витрат, оскільки витрати на професійний розвиток працівників збільшують собівартість виробленої продукції.

Можемо констатувати, що ускладнює якість розвитку працівників на вітчизняних підприємствах недостатність фінансових ресурсів. Через це, як правило, вітчизняними підприємствами виділяється незначна сума фінансових ресурсів. Згідно з останніми даними в Україні витрати на професійний розвиток працівників складають близько 1–2% від фонду оплати праці. Водночас на провідних європейських підприємствах на професійний розвиток персоналу працівників виділяються близько 10% фонду оплати праці.

Іноземні підприємства давно зрозуміли, що персонал є найважливішим ресурсом підприємства, тому вони намагаються максимально задовольнити його потреби та забезпечити високою заробітною платою. Українські підприємства намагаються економити на своєму персоналу, внаслідок чого мають високу плинність кадрів, низький рівень продуктивності праці та невисоку прибутковість.

В Україні професійна підготовка персоналу здійснюється переважно великими ТНК, але тенденція до створення систем професійної підготовки та безперервного системного

навчання й розвитку персоналу малих і середніх компаній яскраво простежується, особливо у сфері інформатизації та комунікацій. Отже, є тверде припущення, що така ситуація буде поступово змінюватися в напрямі віддання пріоритету підготовці власних кадрів, що обумовлюватиме відшкодування фінансових витрат на управління та розвиток персоналу.

Висновки з цього дослідження. Розглядаючи фінансування управління та розвитку персоналу, можемо зазначити, що це питання має потужну теоретичну базу та приклади успішного застосування в країнах. Особливості фінансування системи управління розвитком персоналу в компаніях залежать від численних мікро-, мезо-, макрофакторів, а також глобальних факторів, що обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у сферах визначення структури витрат, їх збалансування та цільового спрямування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Анализ зарубежного опыта управления и оценка его использования. URL: https://sibac.info/studconf/econom/vi/3060.
2. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 10. С. 166–171.
3. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 8. С. 45–48.
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
5. Профессиональное обучение персонала в США: краткий обзор. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/professionalnoe-obuchenie-personala-v-soedinennyh-shtatah-ameriki-kratkiy-obzor.
6. Савченко В.А., Гемма М.Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2016. Вип. 1. С. 42–51.
7. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12. С. 132–139.
8. Сардак С.Е., Третьяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: моногр. Дніпропетровськ: Інновація, 2009. 157 с.
9. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников. URL: https://mediajobs.ru/management/skolko-biznes-tratit-na-obrazovanie-sotrudnikov.
10. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7. С. 498–502.
11. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии. Проблемы теории и практики управления. 2014. № 3. С. 96–101.
12. Яцун О.В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. О.М. Левченка. Кіровоград: Ексклюзив-Систем, 2015. Ч. 1. 580 с.
13. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat.
14. Payroll Blog. URL: https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/cost-training-employees-average.
15. The changing nature and role of vocational education and training in Europe. URL: http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0.
16. Snyder T.D. Digest of Education Statistics 2016. Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Departament of Education, 2017. 736 p.
17. Training Budget 101: How to effectively manage your training costs. URL: https://www.efrontlearning.com/blog/2017/07/training-budget-minimize-training-costs.html.
18. Latest Insights and Analyses. URL: https://www.td.org/atd-research.

REFERENCES:

1. Analysis of foreign management experience and evaluation of its use [Electronic resource]. Access mode: https://sibac.info/studconf/economy/vi/3060.
2. Byba V.V. World experience of employee motivation and its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises /V.V. Byba // Economics and enterprise management.
3. Gorpynchenko O.V. Training system: world experience and development trend in Ukraine / O.V. Gorpynchenko // Scientific Digest of Uzhgorod National University. – 2016. – № 8. – P. 45–48.

4. State Statistics Service of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: http:/www.ukrstat.gov.ua.

5. Vocational education in the USA: short review [Electronic resource]. – Access mode: https//cyberleninka.ru/article/v/professinalnoe-obuchenie-personala-v-soedinennyh-shtatah-ameriki-kratkiy-obzor.

6. Savchenko V.A. Funding for vocational education in production in Ukraine / V.A. Savchenko, M.P. Gemma // Social and labor relation : theory and practice: collection of scientific papers. – 2 16. – Issue 1. – P. 42–51.

7. Sardak S.E. Evolution of views on the content and role of human resources in social progress / S.E. Sardak // Actual problems of economics. – 2012. – № 12. – P. 132–139.

8. Sardak S.E. Personnel Management: theoretical aspects and practical achievements: monograph / S.E. Sardak, O.O. Tretyak. – Dnipropetrovs'k: Innovation, 2009. – 157 p.

9. How much business spends on employee education [Electronic resource]. – Access mode: https://mediajobs.ru/management/skolko-biznes-tratit-na-obrazovanie-sotrudnikov.

10. Telyshevska L.I. Employee motivation in the enterprise personnel management system / L.I. Telyshevska, D.O. Vlasenko // Young scientist. – 2018. – № 7. – P. 498–502.

11. Shugaev A.A. Social programs in German enterprises / A.A. Shugaev // problems of theory practice of management. – 2014. – № 3. – P. 96–101.

12. Yatsun O.V. Transformation of approaches to the regulation of professional development of specialists as a factor in increasing their competitiveness in the labor market. Innovative dimension of the development of higher education in Ukraine : modern realities and prospects: [collective monograph] / O.V. Yatsun / Under the general editorship as.prof.ec.scien., prof.O.M. Levchenko / Kirovograd: Exclusive-System, 2015. – Ch. 1. – 580 p.

13. Eurostat [Electronic resource]. – Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat.

14. Payroll Blog [Electronic resource]. – Access mode: https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/cost-training-employees-average.

15. The changing nature and role of vocational education and training in Europe [Electronic resource]. – Access mode: http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0.

16. Snyder T.D. Digest of Education Statistics 2016. – Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Departament of Education, 2017. – 736 p.

17. Training Budget 101: How to effectively manage your training costs [Electronic resource]. – Access mode: https://www.efrontlearning.com/blog/2017/07/training-budget-minimize-training-costs.html.

18. Latest Insights and Analyses [Electronic resource]. – Access mode: https://www.td.org/atd-research.