

О.В. ЗАХАРОВА, к.е.н.,

ДВНЗ „Донецкий национальный технический университет”

## ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ІНВЕСТИВАННЯ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досягти високого рівня інноваційного розвитку підприємство може за умови перспективного забезпечення постійного та інтенсивного процесу нагромадження, збільшення та збереження людського капіталу у вигляді професійних знань, вмінь, навичок та здоров'я працівників. Інвестування у людський капітал має здійснюватися підприємством на довгостроковій основі безперервно та у достатньому обсязі, створюючи тим самим підґрунтя для високоефективної діяльності у найближчій перспективі та сприяючи скорішій реалізації цілей, визначених підприємством як стратегічні. Для цього має виконуватися умова, відповідно до якої професійний рівень кожного працівника підприємства зростатиме одночасно зі змінами вимог ринку, роботодавця або технологічних вимог виробництва до компетентності особи, яка посідає певну посаду або працює на певному робочому місці. Водночас неконтрольований та економічно необґрунтований процес інвестування коштів у професійний розвиток може скоротити очікувані підприємством позитивні результати окупності інвестиційних витрат у людський капітал та навіть значно знизити рівень мотиваційного спонукання працівників. Отже, доцільним є здійснення більш ретельного критичного аналізу щодо вибору прийнятних з економічного погляду видів інвестицій у людський капітал та впровадження заходів із оптимізації інвестиційних потоків, що спрямовує підприємство на професійний та особистісний розвиток працівників.

Більшість науковців при обґрунтуванні умов створення та вимог забезпечення достатнього рівня ефективності інвестування у людський капітал спрямовують дослідження на розв'язання окремого блоку питань, що виключає можливості застосування комплексного підходу до формування основних вимог та напрямів оптимізації процесу планування й організації інвестування професійного розвитку працівників підприємства. Так, О.М. Левченко досліджує сучасні засади функціонування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів на українських підприємствах [1]. В.П. Антонюк формулює головні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу, одним із яких

є необхідність суттєвого вдосконалення системи підвищення кваліфікації працівників в умовах підприємства [2, с. 47]. Л.С. Лісогор, досліджуючи сучасні аспекти розвитку людських ресурсів України, обґрунтовує необхідність поліпшення якості освітніх послуг та налагодження ефективного зв'язку між системою освіти і ринком праці [3]. Н.В. Ушенко конкретизує умови продуктивного використання людського капіталу та наголошує на визначальному значенні матеріальної винагороди у справі забезпечення тривалого зростання рівня продуктивності та результативності праці кадрів підприємства [4]. Отже, питання раціональної організації процесу інвестування у людський капітал є досить актуальним та вимагає подальшого розвитку.

Метою роботи є обґрунтування процедур планування інвестування у людський капітал на рівні підприємства з метою досягнення ним умов сталого економічного розвитку.

Узагальнення наявного вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері інвестування у людський капітал дозволило сформулювати основні вимоги та визначальні напрями оптимізації процесів інвестування підприємством коштів у людський капітал із метою досягнення ним умов продуктивного та перспективного професійного розвитку працівників:

1. Інвестиції у професійний розвиток та перепідготовку працівників шляхом виробничого навчання слід здійснювати на всіх рівнях ієрархічної системи управління: від безпосереднього керівника до окремого робітника найнижчої ланки, що дозволить запобігти дисбалансу між якістю та швидкістю здійснення процесів впровадження управлінських рішень та наблизити досягнення стратегічних цілей.

2. Інвестування у людський капітал має, в першу чергу, здійснюватися у найбільш перспективних та потенційних працівників, здатних до вдосконалення та професійного розвитку. Разом із тим, більш доцільним є також вкладення коштів у розвиток молодих, перспективних та талановитих працівників, які свідомо прийшли на підприємство на тривалий пе-

© О.В. Захарова, 2011

ріод часу і прагнуть кар'єрного зростання. Такий вибір дозволить підприємству максимально наблизити у часі термін окупності від здійснених інвестицій.

3. Ретельне обґрунтування доцільності проходження працівниками певного виду навчання та підвищення кваліфікації в межах підприємства або у спеціалізованих навчальних закладах. Досягнення означеної умови можливо шляхом співставлення обсягів вкладених коштів та отриманих знань і навичок при використанні кожного з альтернативних напрямів навчання. При цьому на користь внутрішньовиробничого навчання говорить той факт, що воно дозволяє максимально повно наблизити програми навчання до специфіки виробничого процесу та закріплювати отримані знання на практиці безпосередньо під час навчання.

4. Підприємство має створити належні умови та всебічно сприяти найбільш повному та комплексному закріпленню і подальшому використанню професійних знань і практичних навичок, набутих під час професійного навчання та підвищення кваліфікації.

5. Періодичність підвищення кваліфікації працівників має відповідати нормативним вимогам та повністю задовольняти потреби підприємства у кваліфікованих та досвідчених кадрах, що забезпечить високий рівень ефективності інвестування у людський капітал.

6. Підприємство має сприяти створенню у працівників достатнього рівня мотивації до власного професійного розвитку та наочно демонструвати ті переваги, які вони зможуть отримати у разі успішного закінчення професійного навчання і досягнення більш високого професійно-кваліфікаційного рівня. Визначальне місце у системі стимулів та мотивів належить матеріальній складовій, яка є найбільш дієвим та результативним інструментом коригування поведінки працівника.

7. Підприємству слід стимулювати впровадження системи обов'язкового поширення нових знань, навичок та досвіду від працівників, які пройшли навчання до всіх інших працівників підприємства, що має значно збільшити масштаби окупності від коштів, інвестованих підприємством у професійний розвиток працівників. Так, на великих конкурентоспроможних промислових підприємствах України створюються спеціальні підрозділи, метою яких є своєчасне виявлення та практична допомога у швидкій передачі передового досвіду та знань від окремих професіоналів

усім іншим працівникам [5; 6].

8. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів із розвитку працівників шляхом інвестування робиться на підставі комплексної системи показників, які мають кількісно та якісно характеризувати всі аспекти здійснення процесу інвестування підприємством коштів у людський капітал та визначати окремі складові ефективності.

9. Закріплення на законодавчому рівні безпосередньої відповідальності роботодавця щодо забезпечення відповідного сучасним вимогам виробництва кваліфікаційного рівня та компетентності працівників шляхом створення системи безперервного професійного розвитку всіх без виключення професійно-кваліфікаційних груп працівників.

10. Запровадження на державному рівні національних стандартів професійного розвитку, які закладаються в основу створення в умовах кожного суб'єкта господарювання ефективної системи безперервного професійного розвитку, підготовки та перепідготовки працівників.

Відповідно до послідовності процедур інвестування підприємством коштів у професійний розвиток працівників процес планування інвестиційних витрат має складатися з шести основних процедур, спрямованих на вибір мети інвестування, цільової аудиторії, певних навчальних програм із професійного розвитку, основних постачальників освітніх послуг із професійного розвитку, обґрунтування доцільного обсягу інвестицій та виконання оцінки результативності й ефективності для підприємства здійснених інвестицій у людський капітал. Означена послідовність процедур планування здебільшого є умовною та може змінюватися залежно від ступеня пріоритетності для підприємства у кожний конкретний період часу окремої складової планування. Виходячи з того, що кожна процедура планування має певні особливості, пов'язані зі специфікою здійснення окремих складових процесу інвестування у людський капітал, доцільним є конкретизування та визначення сутності, умов і принципів організації всіх процедур та етапів планування.

Кожен суб'єкт господарювання, поза залежністю від чисельності та професійно-кваліфікаційної структури робочої сили, наявного бюджету професійного розвитку працівників на звітний період та найбільш впливових і загрозливих для нього складових ризику, при здійсненні інвестування у людський капітал

стикається з однаковими, проте різними за ступенем та інтенсивністю прояву складнощами або невизначеностями, подолання яких із метою наближення моменту економічної окупності інвестиційних витрат має здійснюватися в оперативному режимі.

Перший момент виникнення таких складностей об'єктивно пов'язаний із необхідністю чіткого та своєчасного формулювання і подальшого коригування підприємством головної мети інвестування коштів у людський капітал. Залежно від спрямованості політики розвитку підприємства, нагальної потреби у підвищенні професійного рівня працівників та обізнаності керівництва щодо соціально-економічної доцільності інвестування у людський капітал мета може бути встановленою на різні за тривалістю проміжки часу та залежно від цього носити стратегічний (перспективний) або оперативний характер. При цьому стратегічна мета має бути лише єдиною, тоді як оперативних цілей може бути встановлено підприємством декілька, реалізація кожної із яких здійснюватиметься як послідовно, так і одночасно.

Мета інвестування у людський капітал має встановлюватися на підставі комплексного обґрунтованого співставлення фактичного та очікуваного (еталонного) рівня кінцевих або

трудомих показників діяльності підприємства. Надалі, залежно від ступеня наближеності фактичних значень показників до їх очікуваного рівня, формулюється основна стратегічна мета і одна або декілька оперативних цілей інвестування підприємством коштів у людський капітал (рис. 1).

Оперативні цілі інвестування спрямовані більшою мірою на подолання певних гострих у сучасних умовах для підприємства проблемних ситуацій, які здебільшого носять комплексний характер завдяки залежності як від індивідуальної результативності праці, так і від впливу загальнопромислових чинників та умов. При цьому позитивною характеристикою результативної дії інвестування у людський капітал має стати його спроможність до нівелювання негативного впливу чинників загальнопромислового характеру при максимально повному подоланні проблем, пов'язаних із використанням людського чинника. Водночас, для забезпечення очікуваного рівня окупності інвестованих у людський капітал коштів та досягнення підприємством проголошеної стратегічної мети інвестування, практична реалізація кожної оперативної мети здійснюється протягом короткострокового періоду часу (до одного року).

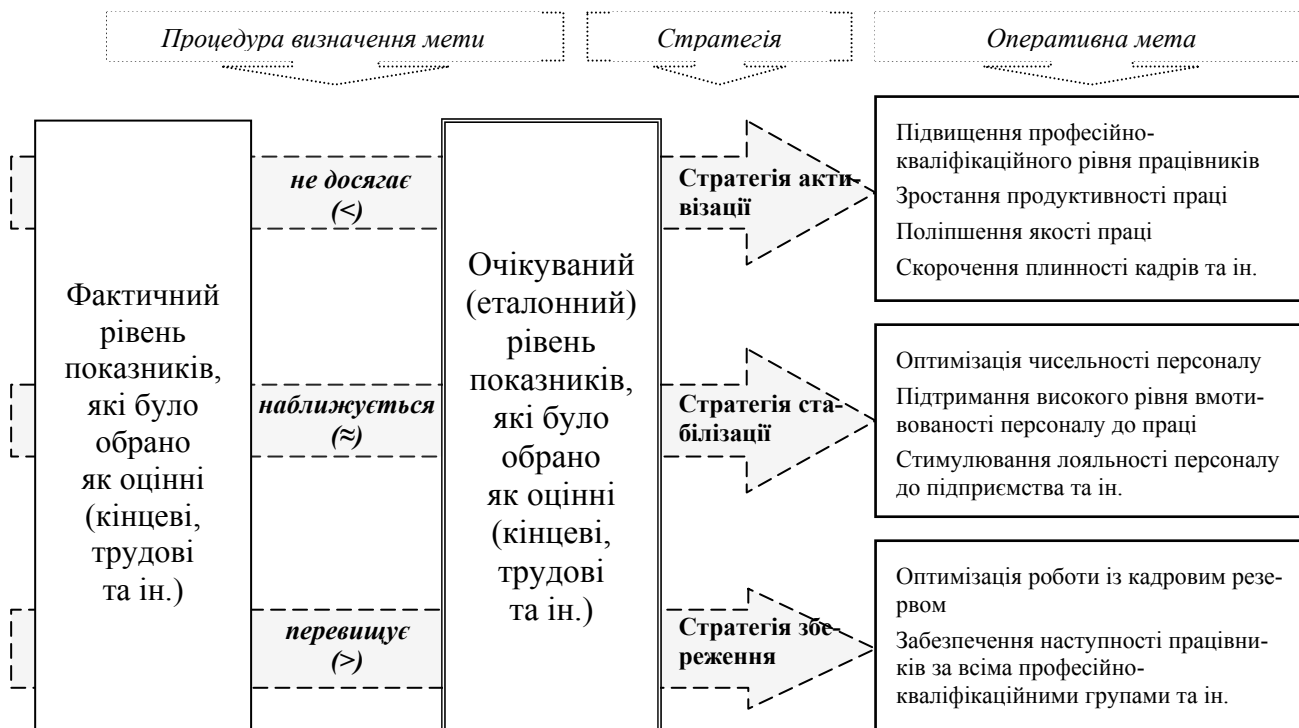


Рис. 1. Процедура визначення стратегічної мети та оперативних цілей інвестування у людський капітал підприємством

Після визначення та обґрунтування мети інвестування у людський капітал виникає необхідність планування контингенту працівників, які мають протягом найближчого часу (звичайно за одиницю часу планування береться один рік) пройти певний вид професійного розвитку або перепідготовки. Основною складністю цього етапу виступає необхідність об'єктивного встановлення досягнутого професійно-кваліфікаційного рівня працівників та оцінки реальної потреби у професійному розвитку.

На практиці розв'язання завдання щодо визначення ступеня першочерговості та обсягів здійснення професійного розвитку або перепідготовки працівників може бути реалізовано різними шляхами, які умовно можна згрупувати у три основні напрями діагностики: експертна оцінка безпосереднього керівника професійних якостей, виконавської дисципліни та результативності праці окремо кожного працівника у його підпорядкуванні та обґрунтоване визначення на цій основі доцільності здійснення програм професійного навчання; визначення керівництвом підприємства та кадровими фахівцями необхідної чисельності працівників, які мають найближчим часом пройти професійне навчання у результаті зміни технології та умов виробництва та індивідуальна оцінка кожним працівником власного потенціалу і наявної потреби у професійному навчанні. Об'єктивного визначення контингенту працівників, у професійний розвиток яких мають бути інвестовані кошти підприємства, можна досягти завдяки одночасному комплексному використанню всіх перелічених напрямів оцінки. Отже, у процесі виявлення потреби у професійному навчанні мають брати безпосередню участь самі працівники, їх керівники та фахівці відділу, функції якого на підприємстві спрямовані на ефективне управління робочою силою.

Оцінка керівником будь-якого рівня в ієрархії управління підприємства доцільності професійного навчання працівників, що знаходяться у його підпорядкуванні, здійснюється на підставі аналізу необхідності таких заходів із виробничого та управлінського аспектів. Виробничий аспект діагностики необхідності у професійному навчанні реалізується за результатами останньої щорічної атестації працівників або на підставі аналізу якості та термінів виконання ними планових завдань протягом кількох останніх місяців праці на даному робочому місці. Управлінський аспект діагнос-

тики пов'язаний із встановленням фактичної періодичності підвищення рівня кваліфікації і професійного розвитку й обґрунтуванням економічної доцільності професійного розвитку працівника на досягнутій ним стадії життєвого циклу на підприємстві. Така оцінка виконується із використанням індивідуального підходу до кожного працівника як неповторної особистості та унікального професіонала, що дозволить запобігти ймовірності виникнення суб'єктивізму та усереднення у висновках.

Якщо виробничий аспект діагностики потреби у навчанні є більш об'єктивним, формалізованим та зрозумілим із погляду можливості її практичного здійснення, то оцінка такої потреби із залученням управлінських процедур носить більш суб'єктивний характер і вимагає додаткового обґрунтування та конкретизації сутності оцінки. Так, якщо оцінка потреби у професійному навчанні працівників підприємства здійснюється на підставі моніторингу показника „періодичність підвищення кваліфікації працівників”, то як процедура діагностики може виступати порівняння фактичної періодичності із оптимальним її рівнем, якій має встановлюватися із врахуванням значної кількості чинників.

У сучасних умовах залежно від рівня функціональної відповідальності особи, місця її посади в організаційній ієрархії управління підприємством та ступеня впливу її управлінських рішень на загальну результативність діяльності підприємства багаторазово зростає необхідність у скороченні періоду часу, який має проходити між попередньою та наступною процедурами професійного розвитку [7; 8, с. 209; 9, с. 146]. У результаті сьогодні для середньостатистичного підприємства, стратегія професійного розвитку якого спрямована на активізацію або стабілізацію професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, може бути рекомендованою така періодичність підвищення рівня кваліфікації працівників: для фахівців вищої ланки управління – не рідше одного разу на рік; для фахівців середньої та нижчої ланок управління – один раз на два роки; для робітників – один раз на три роки.

Встановлена на підставі використання критерію періодичності доцільність професійного навчання працівника має бути також підтвердженою аналізом першочергової необхідності інвестування у професійний розвиток на певній стадії його життєвого циклу. Для виконання такого аналізу спочатку визначається стадія життєвого циклу працівника, після чого



здійснюється порівняння ймовірностей виникнення позитивних та негативних наслідків інвестування у людський капітал (рис. 2). У випадку, якщо ймовірність настання ризику втрати інвестицій у людський капітал перевищує ймовірність отримання окупності від них (спостерігається на таких стадіях життєвого циклу,

як трудова адаптація, професійне зростання та скорочення професійної реалізації), здійснення професійного розвитку працівника стає досить ризикованим та може призвести не лише до втрати можливості отримання окупності, але й до повної безповоротної втрати інвестованих підприємством коштів.

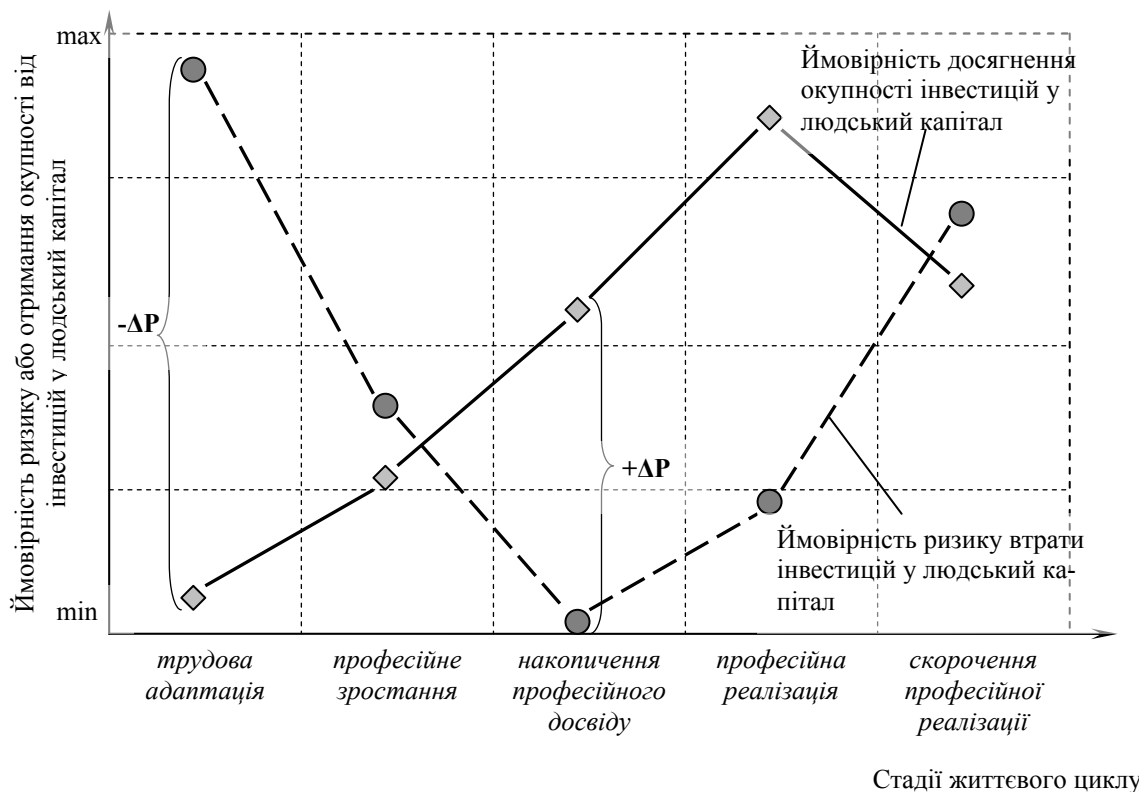


Рис. 2. Співставлення ймовірності ризику та досягнення окупності інвестицій у людський капітал на різних стадіях життєвого циклу

У іншому випадку, коли ймовірність отримання підприємством окупності інвестицій у людський капітал перевищує ймовірність настання ризику повної або часткової втрати інвестованих коштів (спостерігається на таких стадіях життєвого циклу, як накопичення професійного досвіду та професійна реалізація), можливості для отримання позитивної віддачі й окупності значно зростають, що робить професійний розвиток працівника більш обґрунтованим з економічного погляду.

Разом із тим, підприємство має можливість самостійно коригувати чисельне значення ймовірності настання як позитивних, так і негативних наслідків інвестування у людський капітал шляхом своєчасного впровадження відповідної стратегії реагування на негативні ризики інвестування та здійснення планових заходів зі стимулювання настання позитивних наслідків. При цьому основні заходи реагуван-

ня на ризики інвестування необхідно спрямовувати на ті його складові, ймовірність виникнення та негативна дія яких сягають найбільш загрозливого та критичного для підприємства рівня. У результаті комплексної дії таких заходів співвідношення між ймовірністю настання позитивних і негативних наслідків інвестування у людський капітал може кардинально змінитися у бік покращення ситуації ще на двох стадіях життєвого циклу (професійного зростання та скорочення професійної реалізації), що надасть змогу підвищити загальний рівень економічної окупності інвестованих підприємством коштів у людський капітал.

Отже, якщо за допомогою інших методів діагностики потреби було визначено доцільність професійного навчання працівника, який знаходиться на стадії трудової адаптації або скорочення професійної реалізації, то інвестування коштів у його навчання може вважатися

економічно обґрунтованим лише за умови впровадження підприємством заходів попередження та запобігання найбільш загрозливих ризиків інвестування у людський капітал.

Після встановлення контингенту працівників підприємства, які протягом найближчого часу мають пройти процедуру професійного навчання або перенавчання, виникає потреба у визначенні знань, саме яких бракує обраним працівникам для успішного виконання ними професійних обов'язків та подальшого професійного і кар'єрного зростання. Об'єктивно здійснити таку експрес-оцінку може сам працівник та його безпосередній керівник за результатами праці протягом останніх кількох місяців. Більш детальне визначення потреби у професійному навчанні може бути здійснено завдяки створенню та постійному використанню дієвої системи оцінки та атестації досягнутого рівня професійних здібностей працівників. У результаті проведеної таким чином оцінки у фахівців з управління робочою силою виникає можливість обрати ті основні програми розвитку, які надалі мають бути застосованими до певних працівників підприємства, і визначити можливість їх групування та об'єднання у навчальні групи за обраними напрямками навчання.

Встановлення необхідних напрямів професійного або особистісного розвитку дозволяє фахівцям з управління робочою силою обґрунтувати альтернативний перелік постачальників навчально-консультативних послуг, які можуть реалізувати потрібні підприємству в поточних умовах програми навчання та розвитку працівників. Складання альтернативного переліку таких організацій має починатися з визначення тих навчальних програм, які підприємство може здійснити самостійно у власному навчальному або навчально-виробничому центрі (базі), за умови його наявності або шляхом наставництва та передавання знань від досвідчених працівників особам, що потребують професійного розвитку, шляхом організації індивідуальних або курсових видів навчання.

Якщо певну програму розвитку підприємство власними силами забезпечити не може, то первісний пошук та відбір альтернативних навчальних організацій здійснюється безпосередньо у регіоні місцезнаходження підприємства, а у разі відсутності таких – в інших місцях у межах країни. У випадках, коли бюджет професійного розвитку дає змогу підприємству здійснювати навчання працівників за територіальними межами країни знаходження підпри-

ємства, то такий варіант також може розглядатися як альтернативний, проте, в першу чергу, його рекомендовано до застосування для професійного розвитку керівників та ключових фахівців підприємства.

Отже, вибір зовнішніх постачальників навчально-консультативних послуг є досить складним процесом, який має підпорядковуватися певним критеріям вибору для забезпечення умов успішної реалізації затвердженої програми професійного розвитку працівників підприємства. Так, першим критерієм оцінки вибору постачальника є аспект вартості навчання, який прямим чином пов'язаний зі ступенем віддаленості постачальника таких послуг від місцезнаходження підприємства та якістю пропонованих послуг. Другим критерієм вибору постачальника навчальних послуг є зміст програми та можливість її адаптації до специфіки діяльності підприємства. Третім критерієм вибору постачальника виступає сформований на підприємстві рівень довіри до нього, який можна у загальному вигляді визначити шляхом анкетування працівників відразу після повернення на підприємство та опитування працівників і їх керівників через два місяці після проходження процедури навчання з метою визначення рівня оновлення та засвоєння знань та навичок, отриманих під час проходження процедури професійного навчання. Систематичне здійснення оцінки постачальників за всіма трьома переліченими критеріями дозволить сформувати базу найбільш привабливих та перспективних організацій, що надають навчально-консультативні послуги, та визначити перелік тих постачальників, із якими за різними причинами не слід співпрацювати.

Після остаточного вибору переліку організацій, які будуть здійснювати навчання працівників підприємства за різними професійними програмами, визначається загальна сума коштів, що необхідно інвестувати у людський капітал. Якщо навчання планується проводити силами самого підприємства (у власному навчально-виробничому центрі або із залученням наставників зі складу найбільш досвідчених та передових працівників), то обсяг прямих інвестицій у професійний розвиток працівників буде складатися з витрат на оплату праці тренерів, викладачів або наставників і витрат на утримання й експлуатацію основного капіталу навчально-виробничого центру підприємства. У разі, якщо перевагу було віддано зовнішньому постачальнику навчально-консультативних послуг, прямі інвестиційні витрати бу-

дуть складатися з вартості навчальної програми та витрат на відрядження працівників. В обох випадках непрямими інвестиційними витратами можуть вважатися вартість продукції або послуг, які було недоотримано у результаті того, що певні працівники були залучені до процесу навчання як наставники або слухачі.

Остаточне обґрунтування та створення планового бюджету професійного розвитку працівників вимагає необхідності здійснення оцінки ефективності інвестованих підприємством коштів у людський капітал. При цьому забезпечити очікуваний рівень окупності інвестиційних витрат підприємство може лише у тому випадку, коли досить об'єктивно обґрунтовано доцільність здійснення саме обраного виду інвестицій у певну складову розвитку професійної компетентності працівників та визначено пріоритети у здійсненні професійного навчання. Прискоренню темпів та збільшенню розміру окупності інвестицій у людський капітал сприяють досягнута професійна майстерність, кваліфікаційний рівень та практичний досвід роботи працівника, а також ступінь забезпечення можливостей для засвоєння та практичного використання отриманих у процесі навчання професійних знань і навичок.

Нівелювати вплив перелічених чинників на ступінь окупності інвестицій у людський капітал можливо, в першу чергу, шляхом розробки та поширення серед працівників корпоративної культури, заснованої на перспективному впровадженні інновацій [10]. Ключовим інструментом такої корпоративної культури має стати мотиваційне спонукання працівників до постійного підвищення результативності та якості власної праці, що може бути досягнуто шляхом інвестування у людський капітал. При цьому найкращі результати індивідуальної трудової результативності будуть отримані лише у тому випадку, коли працівник усвідомлено йде на процедури підвищення рівня кваліфікації або інші форми професійного розвитку, розуміючи, які переваги він особисто та підприємство взагалі отримують від здійснення конкретних інвестиційних заходів. Формування такої усвідомленості у переважної більшості працівників також є завданням планування інвестиційного процесу.

Отже, планування інвестицій у людський капітал є складним та комплексним процесом, який включає взаємопов'язані процедури та має здійснюватися безперервно із вчасним визначенням необхідності коригування окремих етапів планування та швидкої його практичної

реалізації (рис. 3). Водночас на підставі складання бюджету професійного розвитку працівників обґрунтовуються економічно доцільні обсяги інвестицій у людський капітал та чисельність працівників, які протягом звітного періоду мають пройти певний вид професійного розвитку.

Отже, процес планування підприємством заходів із інвестування у людський капітал має охоплювати всі етапи його здійснення – починаючи від визначення головної мети інвестування та закінчуючи встановленням ступеня результативності кожного з цих заходів. При цьому одним з найбільш складних та актуальних питань при плануванні є визначення результативності та ефективності інвестованих у людський капітал коштів підприємства через відсутність у його розпорядженні оптимального та досконалого інструментарію оцінки окупності інвестиційних витрат. Такий інструментарій має складатися з окремих методів і показників оцінки ефективності та інтенсивності інвестування таким чином, щоб його використання повною мірою задовольняло потреби підприємства у своєчасному формулюванні якісних та обґрунтованих висновків щодо доцільності здійснення певного виду інвестицій у людський капітал. Саме розробці цих методологічних складових оцінки інвестування у людський капітал і мають бути присвячені подальші дослідження.

### Література

1. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрямки трансформації в контексті міжнародного досвіду / О. Левченко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
2. Антонюк В.П. Головні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу в Україні / В.П. Антонюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2. – С. 39-47.
3. Лісогор Л.С. Освітні детермінанти розвитку людських ресурсів в Україні / Л.С. Лісогор // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 29-33.
4. Апенько С.Н. Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций: моногр. / С.Н. Апенько, А.Ю. Коньшунова. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 297 с.

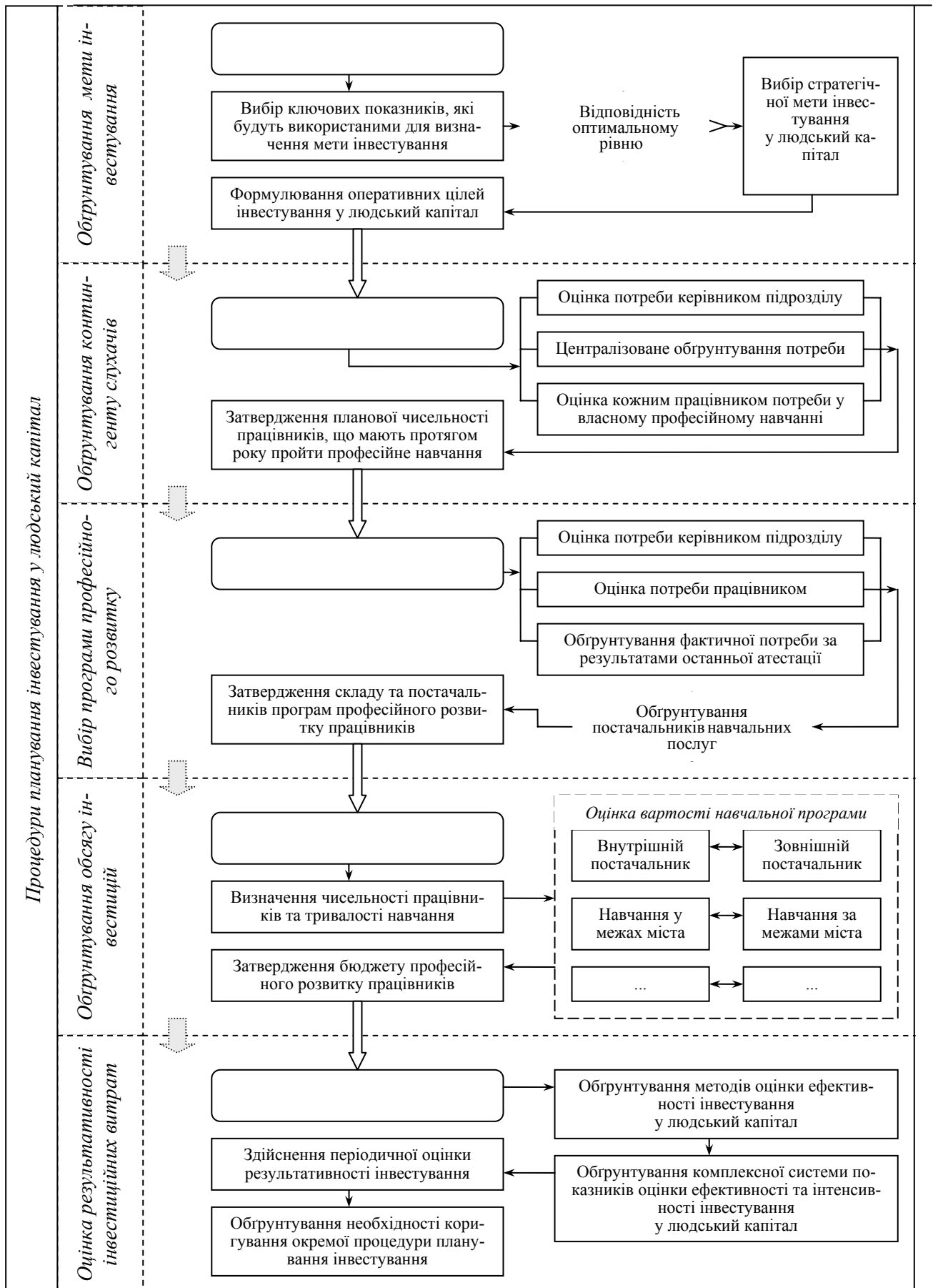


Рис. 3. Блок-схема процесу планування інвестування у людський капітал на підприємстві



5. Бугаев О.В. Новые направления работы в системе подготовки кадров / О.В. Бугаев // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 10. – С. 32-38.

6. Тупик И. Управление интеллектуальным капиталом / И. Тупик, И. Фильчаков // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 10. – С. 22-30.

7. Антонюк В.П. Человеческий капитал предприятия и стратегия его развития / В.П. Антонюк, И.Н. Лашенко, Ю.Б. Скаженик // Экономика промисловості. – 2004. – № 4 (26). – С. 175-181.

8. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / Владимир Игоревич Кно-

рринг. – М.: Изд-во НОРМА, 2001. – 528 с.

9. Семикіна М.В. Якість знань вітчизняних кадрів в контексті взаємодії навчальних закладів і бізнесу / М.В. Семикіна // Ринок праці та освіта: пошук взаємодії: зб. наук. ст. / За наук. ред. І.Л. Петрової. – К.: Таксон, 2007. – С. 144-147.

10. Тупик И. Управление интеллектуальным капиталом / И. Тупик, И. Фильчаков // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 10. – С. 22-30.

Статья поступила в редакцию 01.04.2011