

УДК 658.15

JEL D 24; O 15.

DOI: 10.31471/2409-0948-2019-2(20)-112-122

Мацькевич Олеся Юріївна
асистент кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: olesiapo2009@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7366-9176>

ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

Анотація. Посилення впливу людського капіталу на розвиток економічних суб'єктів зумовлює нагальну потребу в розробленні адаптивної до сучасних умов методики оцінювання ефективності підсистеми управління людським капіталом підприємства. У статті вказано на необхідність управління людським капіталом в контексті забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Автор обґрунтовує, що людський капітал є стратегічним потенціалом, невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства в інноваційній економіці, який впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку. Акцентовано увагу на тому, що високих кінцевих результатів ефективного управління людським капіталом підприємства можна досягти за умови постійного аналізу стану людського капіталу, що має безпосередній зв'язок із параметрами загальної ефективної діяльності підприємства. Встановлено передумови здійснення, мету та основні цілі управління людським капіталом підприємства. Розглянуто управління людським капіталом як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів: формування, розвиток, реалізація та відтворення людського капіталу. Запропоновано авторський підхід до оцінювання ефективності підсистеми управління людським капіталом підприємства. Згідно з цим підходом визначено ключові критерії оцінки ефективності управління людським капіталом підприємства: результативність, ефективність, економічність. Зазначено, що комплексне оцінювання підсистеми управління людським капіталом забезпечує функціонування на промислових підприємствах безперебійного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Деталізовано відповідні показники оцінки рівня ефективності підсистеми управління людським капіталом за визначеними критеріями.

Ключові слова: стратегічний розвиток, людський капітал підприємства, підсистема управління людським капіталом, критерії, показники.

Matskevych Olesia Yuriivna
Assistant of the department of Management and Administration
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15
e-mail: olesiapo2009@gmail.com

FORMATION OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT SUBSYSTEM OF THE ENTERPRISE ORIENTATION ORIENTATION

Abstract. Increased influence of human capital on the development of economic entities leads to the existence of an urgent need to develop an adaptive to modern conditions methodology for evaluating the effectiveness of the company's human capital management

subsystem. The article mentions the necessity of human capital management in the context of ensuring strategic development of the enterprise. The author substantiates that human capital is a strategic potential, an inexhaustible reserve for improving the company's efficiency in an innovative economy, which affects its competitiveness, determines the directions for further development. The emphasis is placed on the fact that high results of company's effective human capital management can be achieved under the condition of continuous analysis of human capital state, which has a direct connection with company's overall effective activity parameters. The preconditions for the implementation, the purpose and the main objectives of company's human capital management are established. Human capital management is considered as a dynamic set of interrelated administrative processes: the formation, development, realization and reproduction of human capital. The author's approach to the estimation of company's human capital management subsystem efficiency is proposed. According to this approach, the key criteria for assessing the efficiency of company's human capital management are defined as effectiveness, efficiency and profitability. It is noted that the complex assessment of the human capital management subsystem ensures the company's uninterrupted feedback and is a powerful lever for increasing the efficiency of the management processes. The author describes the relevant indicators for assessing the performance level of the human capital management subsystem according to the determined criteria.

Keywords: strategic development, human capital of the enterprise, subsystem of human capital management, criteria, indicators.

Постановка проблеми. В умовах постійних ринкових змін розвиток стає пріоритетним процесом, який забезпечує економічне зростання. Відповідно, стрімко зростає роль управління людським капіталом (далі – ЛК) вітчизняного промислового сектора в контексті його стратегічного розвитку. Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації промислових підприємств, визначальними напрямками стратегічного розвитку є [1, с. 4; 2, с. 21]: вдосконалення управлінських систем, збільшення масштабів, вихід на нові ринки збуту, освоєння випуску нової продукції, удосконалювання внутрішніх бізнесових процесів, нарощування основних показників діяльності, яких досягають за допомогою ефективного управління ЛК. Аспект ЛК визначає здатність створити, зберегти та збільшити конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі та актуалізує необхідність і доцільність визначення тих ключових трансформацій, які можуть і повинні бути об'єктами цільового впливу - управління.

Влучне визначення Лі Якокки, що «всі господарські операції зводяться до трьох слів: люди, продукт, прибуток. Якщо у вас проблема з першим, то про друге і третє можете забути» [3] підтверджує, що перехід до якісно іншого типу економічного розвитку підприємства ґрунтується на необхідності управління ЛК, дозволяє розглядати його як об'єкт управління та як інструмент, за допомогою якого досягають поставлених цілей підприємства. Цілком очевидно, що для визначення ефективності підсистеми управління ЛК необхідно його оцінити, що дає можливість кількісно виміряти управлінський вплив на результати діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження впливу управління ЛК на результати діяльності підприємства зумовлена високим рівнем теоретичної та практичної значущості людського капіталу для динамічного розвитку суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Аналіз досліджень свідчить про значну увагу, яку приділяють проблемі управління ЛК підприємства вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема В.П. Антонюк, О.А. Грішнова, О.В. Кендюхов, О.І. Амоша, Д.П. Богиня, О.П. Кошулько, А.Я. Берсуцький, Н.В. Ушенко, О.А. Чорна, С.А. Дятлов, А.І. Добринін, Т.Г. Мясоєдова, С. Фішер, Т. Стюарт, Дж. Мінсер та інші.

Водночас, незважаючи на численні напрацювання вчених та актуальність питання, певні аспекти оцінки управління ЛК, його ролі у результатах діяльності суб'єктів

господарювання не достатньо висвітлено. Аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності управління ЛК підприємства доводить несформованість методологічної бази, що визначає необхідність подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є показати нероздільний взаємозв'язок між ефективністю підсистеми управління ЛК з показниками результативності діяльності підприємства в контексті його стратегічного розвитку. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання:

- висвітлення ролі управління ЛК і визначення його передумов у стратегічному розвитку промислових підприємств;
- формування критеріїв оцінки ефективності підсистеми управління ЛК;
- виокремлення показників щодо запропонованих оціночних критеріїв.

Виклад основного матеріалу дослідження. Характерною особливістю економічних трансформацій сьогодення є домінуюча роль ЛК як фактора, від якого залежить ефективність інших складників розвитку підприємства. Тому для сучасного суб'єкта господарювання, що динамічно розвивається, необхідно виділити управління ЛК як самостійну функціональну підсистему (поряд із маркетингом, фінансовим, виробничим управлінням та ін.). На глибоке переконання професора В. Петренка: «Головною умовою самозбереження управлінської підсистеми (як частки генеральної системи) є забезпечення останньою неперервної послідовності кроків з адаптації і розвитку всієї системи в її цілісному вигляді» [4, с. 141].

Формування підсистеми управління ЛК підприємства неможливе без визначення передумов [4; 5]:

1. Пріоритетна ініціація та постійна мотивація суб'єкта управління динамічного інноваційного процесу, який полягає в генеруванні і впровадженні інноваційних ідей в управлінні ЛК.

2. Професійність та висока управлінська культура топ-менеджменту та його інтелект є основою успішної діяльності, за відсутності в керівництва необхідних знань і достатнього досвіду діяльність підприємств може бути неефективною.

3. Зацікавленість керівництва підприємства у довготривалому використанні та відтворенні ЛК працівників.

4. Вмотивованість працівників та їх бажання активізувати накопичення власного ЛК, що підкріплено ефективною системою матеріального стимулювання до підвищення результатів праці.

5. Виявлення потенційних здібностей працівників та їх використання.

6. Здорова конкуренція між працівниками, що забезпечує постійний розвиток ЛК, вдосконалює знання, вміння та навички працівників.

7. Формування сприятливих соціально-психологічних відносин у трудовому колективі, здатних прискорювати процеси розвитку ЛК працівників.

8. Самостійність керівництва підприємства у прийнятті рішень щодо формування та використання ЛК працівників, обмеження й регламентація державного втручання у діяльність підприємств.

З огляду на практику управління ЛК можна виділити два підходи:

- перший підхід зорієнтований на управлінські впливи щодо використання вже наявних у людини знань, здібностей та вмінь з метою швидкого економічного ефекту;

- другий підхід передбачає розроблення та здійснення управлінських заходів, направлених на підвищення рівня розвитку ЛК працівників підприємства шляхом формування у них знань, вмінь, навичок досвіду, які повністю відповідають функціональним обов'язкам посади, та ефективне використання їх ЛК в господарській діяльності підприємства у довготривалій перспективі.

Перехід від простого використання знань, вмінь і навичок ЛК до їх розвитку, накопичення та відтворення потребує перегляду ціннісних та основних моральних настанов керівництва. Маємо на увазі розроблення і впровадження нової філософії та

культури господарювання, де вони несуть переконаність співробітників у тому, що обмін і передавання знань породжують синергетичний ефект як у цілому для підприємства, так і для кожного співробітника зокрема [6, с. 144].

Тобто можемо говорити про те, що ефективно управління ЛК на промисловому підприємстві шляхом вибору найбільш раціональних форм і способів його формування, розвитку й використання здатне забезпечити йому можливість стратегічного розвитку. З цієї точки зору, людський інтелект, знання, котрі повинні розвиватися і матеріалізуватися в інноваціях, підвищенні продуктивності і якості праці, забезпечують той концептуальний будівельний матеріал, який створює вартість відповідно до стратегічних цілей підприємства. На переконання Пітера Друкера [7, с. 51] найбільшою проблемою для підприємства стане пристосування до зрушення від економіки індустріальної до економіки, заснованої на знаннях. Він зазначає, що мета і функція будь-якої організації – інтеграція спеціалізованих знань для виконання загального завдання.

З огляду на це, поняття «управління людським капіталом підприємства» полягає в таких особливостях [8, с. 160]:

- 1) передбачає узгодження «зовнішніх» умов функціонування підприємства з його «внутрішніми» можливостями;
- 2) є своєрідною технологією реалізації цілей підприємства – через інструменти управлінського впливу приводить підприємство з поточного стану у бажаний;
- 3) визначає його конкурентоспроможність у ринковому середовищі;
- 4) передбачає визначення необхідних ресурсів та їх ефективне використання, враховуючи умови та вимоги оточення.

Оскільки основною метою управління ЛК підприємства має стати саме підвищення результативності господарської діяльності та зростання економічної доданої вартості за рахунок максимальної ефективності ЛК працівників підприємства у короткостроковому і довгостроковому періодах, визначемо основні цілі такого управління:

1. *Стратегічна інтеграція* – поєднання завдань управління ЛК зі стратегічними планами підприємства і врахування потреб управління ЛК під час прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів.

Варто відзначити, що навіть найкращі управлінські рішення не здатні принести необхідного ефекту, якщо їх реалізують некомпетентні працівники або персонал (управлінський та виконавчий), не зацікавлений у високих результатах своєї праці.

Зокрема компетенція менеджерів вищого рангу поширюється на всі, без винятку, сфери діяльності суб'єктів господарювання, функції підрозділів та служб. З цієї точки зору досягнення запланованих господарських ефектів та висока ефективність прямо залежать від ЛК, сформованого на основі компетенції, професійних знань та досвіду топ-менеджменту [9, с. 66].

В роботі [10, с. 61] автор наголошує, що досить часто в практиці управління людським капіталом виникає питання про роль керівника з управління персоналом. Цікавим є те, що дискусії стосуються питання про такого керівника у складі ради директорів чи іншого колегіального органу управління на вищому рівні.

2. *Формування високої прихильності*, яка полягає у розумінні і підтримці працівників узгоджених цілей підприємства та в ідентифікації (добровільному і гордому визнанні) себе приналежними до своєї організації.

Вважаємо за необхідне наголосити, що інтеграція ЛК працівників підприємства (з його ціннісними орієнтаціями, вміннями і кваліфікацією) в систему організаційно-економічного механізму підприємства створює і визначає його подальший розвиток. Однак без урахування ділових цінностей і професійної етики цей розвиток буде бездуховним, неконтрольованим, нерівномірним, нестабільним, безсистемним [11, с. 185]. Досягнення високого рівня результативності об'єкта господарювання можливе за умови усвідомлення менеджерів своєї беззаперечної ролі у створенні динамічних здатностей ЛК працівників підприємства.

Слід наголосити ще й на тому, що поступово формується розуміння того, що від створення команди співробітників-однодумців та злагодженості роботи цієї команди прямо залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3. *Гнучкість* – розвиток ЛК підприємства стає неможливим без інноваційних процесів, а також вимагає пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

Знання працівників як диференційований фактор торкаються всіх аспектів менеджменту, зокрема стратегічної ефективності, маркетингу, організаційної структури й інвестицій в ЛК. Кожний з них безпосередньо або побічно, але завжди суттєво залежить від розуміння здатності людей справлятися з непередбаченими, глобальними й стрімкими змінами [1, с. 4]. Очевидно, що знання перестають бути екзогенним чинником, перетворюючись на ендогенний і стаючи одним із продуктивних факторів економічного розвитку [12, с. 64].

Процес управління ЛК є частиною управління підприємством, а оскільки підприємство є системою елементів, то й управління ЛК слід розглядати на основі системного підходу.

Системою управління ЛК на підприємстві є комплекс необхідних і доцільних управлінських рішень і дій щодо впливу суб'єкту управління, тобто керівної підсистеми, на об'єкт управління, що взаємодіють у процесі реалізації певних функцій з метою отримання економічних та інших соціально значущих результатів [13, с. 303].

Зокрема управління ЛК можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів: формування, розвиток, реалізація та відтворення ЛК. Ці процеси логічно витікають один із одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотній вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність.

В зв'язку з цим набирає ваги і стає доречним питання оцінки ЛК підприємства (мікрорівень) та ефективного його управління. Адже управлінський складник, його ефективність та якість стають головними конкурентними перевагами суб'єкта господарювання та визначальними факторами його стратегічного розвитку. Підвищення ефективності управління викликає зростання його потенціалу, можливість позитивних змін.

Забезпечення ефективності підсистеми управління ЛК підприємства прямо пов'язане з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління ЛК підприємства не можливе без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні ЛК підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління ЛК, вибирати методи, способи, інструменти управління ЛК підприємства.

Тобто перевірка ефективності управління ЛК полягатиме у визначенні результативності управлінських впливів на колектив та носіїв ЛК (працівників) з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства та покращення результатів господарської діяльності.

Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система управління, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити. Так, беручи за основу європейську практику оцінювання управлінської діяльності, що має неформальну назву «*Концепція трьох «Е» (economy, efficiency and effectiveness)*» - модель економічності, ефективності та результативності діяльності "внесок - продукт" [14, с. 32], пропонуємо загальну оцінку рівня ефективності підсистеми управління ЛК промислового підприємства здійснювати за трьома критеріями: *результативність, ефективність, економічність*.

Отже, розмежуємо поняття «ефективність», «результативність», та «економічність» з огляду на нечіткість, невизначеність та надмірну дискусійність у теорії та практиці

управління. Так, з огляду на дослідження сутності вказаних понять у зарубіжній та вітчизняній науці, пропонуємо таке розуміння:

- результативність (англ. *effectiveness*) – досягнуті результати порівняно з цілями, зіставлені з використаними для досягнення цих цілей ресурсами; характеризує дієвість, досягнення, ступінь завершення системою потрібної роботи й реалізації встановлених цілей; оцінюють як досягнуті результати, так і наслідки, що спостерігають [15, с. 294];

- ефективність (англ. *efficiency*) – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначають як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [16, с. 353]; вказує на те, що “рухає” людьми, чим вони керуються у своїх діях, і пов’язується з психологічними факторами поведінки людей (амер. теорія організаційної поведінки);

- економічність (англ. *economy*) – означає використання належної кількості ресурсів відповідної якості у належний час, у необхідному місці, за розумну ціну – тобто правильне витрачання [14, с. 31].

Результативність підсистеми управління ЛК характеризується досягненням очікуваного стану об’єкта управління (керованої підсистеми), мети управління або рівнем наближення до неї, є вимірним та наглядним поняттям, оскільки ми можемо її оцінити на підставі зіставлення результатів. За словами Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що “робляться необхідні правильні речі” (*doing the right things*) [17].

Ефективність підсистеми управління ЛК визначають як діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання персоніфікованого ЛК для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Останні традиційно пов’язують із забезпеченням ефективності підприємства.

Таким чином, основою формування ЛК підприємства, як первинної ланки економічної системи держави є ЛК працівника. Оцінювання ефективності підсистеми управління ЛК підприємства засноване насамперед на інформації про персоніфікований ЛК: професійна кваліфікація працівників; творчі здібності; відданість працівників підприємству; фундаментальність знань працівників; витрати на ЛК та ін.

Ефективність, з позиції нашого дослідження, слід інтерпретувати як співвідношення між затратами на процес управління ЛК та досягнутими результатами, виміряні або в натуральних, або вартісних показниках.

Ефективне використання ЛК в діяльності промислових підприємств сприяє певному економічному ефекту (додатковому доходу, економічній вигоді). Економічність відображає економічні результати діяльності підприємства у використанні конкретної системи управління ЛК, що за найменших витрат досягає поставленої перед об’єктом управління мети та, за словами Пітера Друкера [17], є наслідком того, що “правильно створюються речі” (*doing things right*).

Той факт, що підсистема управління ЛК підприємства впливатиме на його функціонування та на отримання відчутних економічних та інших соціально значущих результатів є, без сумніву, очевидним і незаперечним. Тобто можна стверджувати, що економічність виступає критерієм оцінювання результатів підсистеми управління ЛК та характеризує досягнення цілей діяльності підприємства завдяки кращому використанню ЛК.

Слід зазначити, що комплексне оцінювання підсистеми управління людським капіталом забезпечує на промислових підприємствах безперервний зворотний зв’язок і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу (рис. 1.). Саме комплексне оцінювання дасть найточніші результати, що дозволить внести необхідні корективи в управління ЛК підприємства.

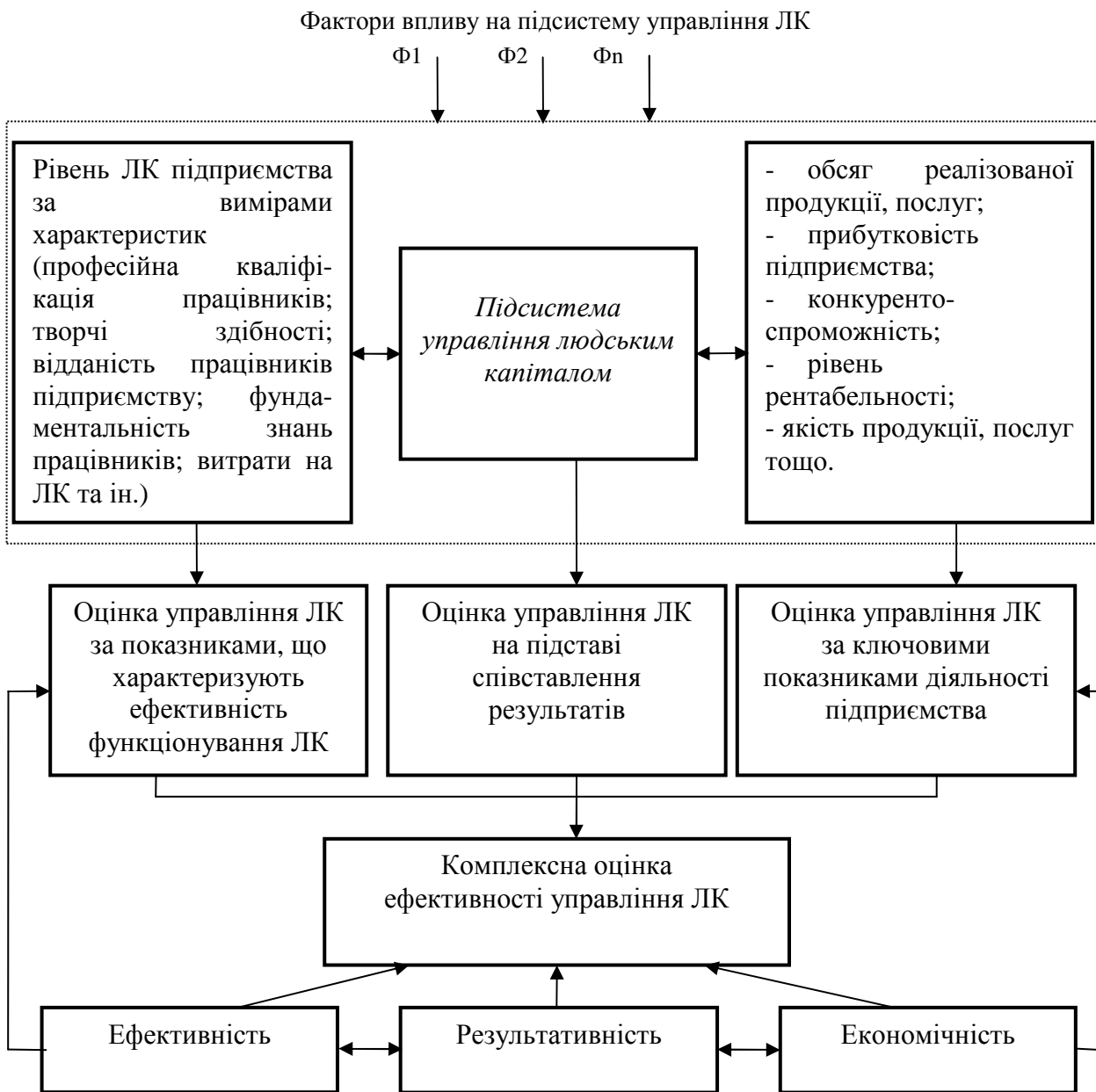


Рисунок 1 - Формування оцінки ефективності підсистеми управління людським капіталом підприємства [розроблено автором]

Комплексну оцінку підсистеми управління ЛК підприємства рекомендується проводити шляхом визначення показників, які характеризують кількісні та якісні аспекти управління (табл. 1). Для забезпечення ефективності підсистеми управління ЛК необхідним є ефективне і якісне функціонування всіх її елементів, тому визначення пропонує показників рекомендується здійснювати комплексно та системно, що дозволить упровадити оперативний та гнучкий моніторинг функціонування підсистеми управління ЛК підприємства.

Очевидно, що зазначені показники оцінки рівня ефективності підсистеми управління ЛК підприємства за запропонованими критеріями певною мірою можуть перехрещуватися, тому часто неможливо здійснити однозначний розподіл відповідних показників. Проте вони відіграють дуже важливу методологічну роль, комплексно орієнтуючи управління й діяльність на досягнення позитивних результатів господарювання. Проведення комплексної оцінки є засобом безперервного впливу на ефективність функціонування підсистеми управління ЛК підприємства.

Таблиця 1- Показники оцінки рівня ефективності підсистеми управління людським капіталом за критеріями «результативність», «ефективність», «економічність»

Критерій	Показники
<i>Результативність</i>	<ul style="list-style-type: none"> - кількість новітніх технологій виробництва (ноу-хау, патентів, програмного забезпечення та ін.), шт.; - кількість нових видів продукції, шт.; - обсяг виробництва інноваційної продукції в натуральному та вартісному вимірюванні; - обсяг наукоємної продукції в натуральному та вартісному вимірюванні; - обсяг експорту інноваційної продукції в натуральному та вартісному вимірюванні; - обсяг експорту високотехнологічної наукоємної продукції в натуральному та вартісному вимірюванні.
<i>Ефективність</i>	<ul style="list-style-type: none"> - професійно-кваліфікаційний рівень персоніфікованого ЛК; - рівень творчої активності ЛК; - кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника; - коефіцієнт інноваційного розвитку ЛК; - інтелектовіддача ЛК; - рівень корпоративної культури; - безпосередні та побічні результати праці та ін.
<i>Економічність</i>	<ul style="list-style-type: none"> - прибуток підприємства; - прибуток від використання людського капіталу; - рівень рентабельності; - рентабельність персоналу; - продуктивність праці; - обсяг реалізованої продукції, послуг; - обсяг додаткового доходу за рахунок впровадження у виробничий процес винаходів, раціональних пропозицій, реалізації інтелектуальних продуктів стороннім організаціям тощо; - якість продукції, послуг та ін.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, забезпечення саме стратегічного розвитку промислового підприємства, в першу чергу, залежить від ефективного управління ЛК, оскільки лише таким чином можливо буде мінімізувати стратегічні ризики господарської діяльності і забезпечити стійкість розвитку підприємства протягом тривалого періоду.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи зазначимо, що в статті досліджено передумови здійснення, мету та основні цілі управління ЛК, яке створює вартість відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. Запропоновано авторський підхід до оцінки ефективності підсистеми управління ЛК підприємства. Згідно даного підходу оцінку ефективності управління ЛК підприємства пропонується здійснювати за критеріями оцінювання (результативність, ефективність, економічність), які визначають якість управління ЛК, його відповідність потребам та інтересам підприємства. Відповідно до оціночних критеріїв виокремлено показники оцінки (безпосередній спосіб оцінки) рівня ефективності підсистеми управління ЛК підприємства.

Отже, загалом можна зробити висновок, що однією з суттєвих рис стратегічного розвитку промислового підприємства виступає його значна залежність від якості управління ЛК, яке спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи підприємства, підтримку його балансу із зовнішнім середовищем.

Література

1. Берсуцький А. Я., Каменська О.О. Людський капітал та його роль в системі стратегічного розвитку промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 3-7.
2. Оксенюк Т. М. Інвестиції в людський капітал як фактор стратегічного розвитку промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(2). С. 21-24.
3. Лі Якокка Кар'єра менеджера. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=90>
4. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.
5. Короленко Р. В. Оцінка та управління людським капіталом працівників підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів): дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Кривий Ріг, 2015. 224 с.
6. Сем'ян О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянск. унів-ту менедж-ту і бізнесу*. 2011. №4 (16). С. 141-145.
7. Ібрагімов Е. Е. Людські активи у системі стратегічного планування діяльності підприємства з орієнтацією на знання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22(1). С. 51-56.
8. Сорока Н. В. Проблеми управління людським капіталом підприємства. Формування ринкової економіки. *Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. Ч. 2*. С. 159–164.
9. Ніколайчук М. В. Тенденції та закономірності управління людським капіталом суб'єктів господарювання. *Економіка розвитку*. 2012. № 1. С. 63–68.
10. Старик Р. Я. Забезпечення стратегічної ролі управління людським капіталом на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 6. С. 58-62.
11. Крупський О.П. Культура в організації: роль менеджера в забезпеченні збалансованого підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 183-187.
12. Горняк О.В. Структурні зрушення в економіці та розвиток сучасних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 63-67.
13. Мацькевич О. Ю. До уточнення складових системи управління людським капіталом підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу", 16-17 жовтня 2015 року, м. Івано-Франківськ: 2015. С. 303-306.
14. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 30-37.
15. Нагавичко Т. О. Дослідження тотожності понять результативності та ефективності. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конф.*, 19-20 листопада 2014 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2015. С. 294-296.
16. Лобай Р. Р. Теоретичні підходи до визначення ефективності економічної діяльності. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 353-361.
17. Методологічні основи менеджменту. URL: <http://ua.textreferat.com/referat-16791-12.html>. – Назва з екрану.

References

1. Bersutskiy, A. Ya., Kamenska, O.O. (2014). Liudskiy kapital ta yoho rol v systemi stratehichnoho rozvytku promysloвого pidprijemstva [Human capital and its role in the system of strategic development of an industrial enterprise], *Scientific herald of economic science of Ukraine*. 3. 3-7. [in Ukrainian].
2. Okseniuk, T. M. (2015). Investytsii v liudskiy kapital yak faktor stratehichnoho rozvytku promysloвого pidprijemstva [Investment in human capital as a factor in the strategic development of an industrial enterprise], *Scientific herald of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 4(2). 21-24. [in Ukrainian].
3. Li Yakokka Kar'iera menedzhera. [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=90>
4. Petrenko, V. P. (2006). Upravlinnia protsesamy intelektokorystuvannia v sotsialno-ekonomichnykh systemakh: monohrafiia [Management of processes of intellectual use in socio-economic systems], Ivano-Frankivsk: Nova Zoria [in Ukrainian].
5. Korolenko, R. V. (2015). Otsinka ta upravlinnia liudskym kapitalom pratsivnykiv pidprijemstva (na prykladi hirnycho-zbahachuvalnykh kombinativ) [Assessment and management of human capital of employees of the enterprise (for example, mining and processing enterprises)]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kryvyi Rih [in Ukrainian].
6. Sem'ian, O. V. (2011). Intelektualizatsiia liudskoho kapitalu pidprijemstva [Intellectualization of the human capital of the enterprise], *Scientific herald of Berdyansk University of Management and Business*. 16. 141-145. [in Ukrainian].
7. Ibrahimov, E. E. (2012). Liudski aktyvy u systemi stratehichnoho planuvannia diialnosti pidprijemstva z oriientsatsiieiu na znannia [Human assets in the strategic planning system of knowledge-oriented enterprise], *Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*. 22 (1). 51-56. [in Ukrainian].
8. Soroka, N. V. Problemy upravlinnia liudskym kapitalom pidprijemstva. Formuvannia rynkovoi ekonomiky [Problems of human capital management of the enterprise. Formation of market economy], *Enterprise Economics: theory and practice*. 2 (2). 159–164. [in Ukrainian].
9. Nikolaichuk, M. V. (2012). Tendentsii ta zakonomirnosti upravlinnia liudskym kapitalom sub'ektiv hospodariuvannia [Trends and patterns of human capital management in business entities], *Economics of development*. 1. 63–68. [in Ukrainian].
10. Staryk, R. Ya. (2011). Zabezpechennia stratehichnoi roli upravlinnia liudskym kapitalom na pidprijemstvi [Ensuring the strategic role of human capital management in the enterprise], *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 6. 58-62. [in Ukrainian].
11. Krupskiy, O.P. (2014). Kultura v orhanizatsii: rol menedzhera v zabezpechenni zbalansovanoho pidkhodu [Culture in the organization: the role of the manager in ensuring a balanced approach], *Scientific herald of the Odessa National University. Series: Economics*. 2(3). 183-187. [in Ukrainian].
12. Horniak, O.V. (2014). Strukturni zrushennia v ekonomitsi ta rozvytok suchasnykh pidprijemstv [Structural changes in the economy and development of modern enterprises], *Scientific herald of the Odessa National University. Series: Economics*. 2(3). 63-67. [in Ukrainian].
13. Matskevych O. Yu. (2015). Do utochnennia skladovykh systemy upravlinnia liudskym kapitalom pidprijemstva [To clarify the components of the enterprise's human capital management system], *Materials scientific-practical conference "Current status, current problems and prospects of accounting, control and analysis development"*. Ivano-Frankivsk. 303-306. [in Ukrainian].
14. Tkachova, O. (2013). Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: poniattia ta pidkhody do otsiniuvannia [Public Administration Effectiveness: concepts and approaches to evaluation], *Scientific herald of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. 2. 30-37. [in Ukrainian].

15. Nahavychko, T. O. (2015). Doslidzhennia totozhnosti poniat rezultatyvnosti ta efektyvnosti [Research on the identity of the concepts of efficiency and effectiveness], *Materials scientific-practical conference "Increase of efficiency of activity of the enterprises of food and processing branches of agroindustrial complex"*. Kiev. 294-296. [in Ukrainian].

16. Lobai, R. R. (2013). Teoretychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti ekonomichnoi diialnosti [Theoretical approaches to determining the effectiveness of economic activity], *Public administration efficiency*. 36. 353-361. [in Ukrainian].

17. Metodolohichni osnovy menedzhmentu. [Electronic resource]. - Access mode: <http://ua.textreferat.com/referat-16791-12.html>