

НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

УДК 331.101

JEL J 41, M 12, O 20

DOI: 10.31471/2409-0948-2018-2(18)-78-85

Малиновська Галина Василівна
аспірант кафедри теорії економіки та управління
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: visnyknaftagas@gmail.com

ЕКОНОМІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті розглянуто проблеми планування розвитку людського капіталу підприємства, доведено його необхідність в сучасних умовах господарювання. Визначено основні етапи планування розвитку людського капіталу та їх наповнення. Розглянуто сучасні тенденції зростання ролі кожного працівника для підприємства та виокремлено напрями щодо врахування таких тенденцій в бізнесі. Проаналізовано сучасну систему зворотного зв'язку в управлінні людським капіталом «360 градусів», а також новітню стратегію самостійного навчання. Розкрито стратегії планування розвитку людського капіталу підприємства, обґрунтовано основні кроки щодо їх імплементації.

Ключові слова: планування, людський капітал, стратегії планування, самостійне навчання.

Malynovska Galyna Vasylivna
post-graduate student of the Department of Economics and Management
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, Carpathian street, 15
e-mail: visnyknaftagas@gmail.com

ECONOMIC IMPROVEMENT OF THE PLANNING OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. The article deals with the problems of planning the human capital development of the enterprise, proved its necessity in modern economic conditions. The basic stages of planning of human capital development and their filling are determined. The contemporary tendencies of the growth of the role of each employee for the enterprise are considered and the directions for taking into account such tendencies in business are identified. The modern feedback system in the management of human capital "360 degrees" is analyzed, as well as the newest strategy of independent education. Strategies of planning of human capital development of the enterprise are revealed, the basic steps on their implementation are substantiated.

Key words: planning, human capital, planning strategies, independent learning.

Постановка проблеми. Планування як одна із ключових функцій менеджменту передбачає розробку дій або стратегії, спрямованих на майбутнє; результатом цього процесу виступають плани. Плани з розвитку людського капіталу показують, як розподілятимуться ресурси та які види діяльності будуть фінансуватися, заохочуватися та впроваджуватися таким чином, щоб цілі розвитку людського капіталу були досягнуті.

Леонард Надлер (Leonard Nadler) з університету Джорджа Вашингтона є одним із перших науковців, хто дослідив і описав сферу розвитку людських ресурсів, обґрунтував необхідність та специфіку застосування системного підходу до навчання на підприємствах. У першому виданні своєї книги 1970 року «Розвиваючи людські ресурси» (Developing Human Resources) Л. Надлер пояснює, що функція розвитку людського капіталу полягає в тому, щоб забезпечити розвиток підприємства та досягнення його місії та цілей через впровадження таких елементів, як культура й стратегія навчання [1]. І хоча навчання на підприємстві – це відносно нова сфера діяльності, яка зародилася близько пів століття тому, сьогодні практично не можна знайти велику фірму, в якій немає менеджерів з управління персоналом, що керують навчанням працівників. Більш того, стрімке зростання в даній сфері вже призвело до виникнення та розвитку корпоративних університетів, які, як правило, мають глобальний фокус на розвитку бізнесу [2-9].

Відповідно, із зростанням масштабів навчання, зростає і роль його планування. Бачення, місія та цілі керівництва – це ті ключові елементи, які визначають зміст планування розвитку людського капіталу та наповнення відповідних планів. Плани розвитку людського капіталу включають розробку та побудову орієнтованої на розвиток діяльності, необхідної для надання допомоги людям у досягненні цілей підприємства. У бізнесових структурах основним джерелом цих видів діяльності є робота, яка, власне, і є навчанням. Таким чином, стратегії планування розвитку людського капіталу будуть такими ж стратегіями планування щодо обов'язків, завдань і ролей працівників. Саме ті стратегії планування, які допоможуть людям краще виконувати свою роботу, матимуть найкращі шанси бути реалізованими [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на дискусійність та різноплановість трактувань основних понять, структури, процесів формування та використання нематеріальної частини ресурсів будь-якого організаційного утворення, незаперечними з точки зору теоретичних обґрунтувань та прикладного характеру слід вважати положення вітчизняної та зарубіжної економічної науки про необхідність зростання людського капіталу підприємства як основи формування його ринкової вартості. Людський капітал та процеси, пов'язані з плануванням його розвитку, на сьогоднішній день стали предметом дослідження багатьох як зарубіжних [1; 10-15], так і вітчизняних вчених [16-20].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення економічної суті планування розвитку людського капіталу підприємства, доведення його необхідності в сучасних умовах господарювання, визначення основних етапів та кроків, розкриття стратегії планування розвитку людського капіталу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування для окремих осіб та груп складається з інформації та процедур, які аналізуються та формуються для того, щоб забезпечити позицію підприємства там, де воно планує бути в певний час у майбутньому. Відповідно до цього, планування означає створення можливостей, оцінювання альтернатив та вибір однієї з них чи, можливо, відкладання такого вибору до останнього моменту, коли не зробити вибір буде неможливо. Простіше кажучи, планування створює послідовність кроків для того, щоб вести підприємство туди, де воно прагне опинитися в майбутньому. Планування як навчання є творчим актом та ключовим вмінням для успіху в бізнесі [11].

Очевидно, планування виконуватиме свою управлінську функцію в повній мірі тільки в тому випадку, коли ці плани будуть реалізовуватися в майбутньому. Проте навіть в протилежному випадку планування важливе, оскільки, навіть якщо план не

використовується, процес планування може створити нові погляди, нові відносини між персоналом, глибшу обізнаність, а також підтвердити слідування демократичним процесам.

Ален Тог (Allen Tough) визначив три етапи планування, які включають ряд можливих кроків, що можуть взяти на себе учасники планування для задоволення власних потреб:

- 1) встановлення цілей;
- 2) вибір планувальника;
- 3) реалізація плану [12].

На етапі встановлення мети передбачається здійснення оцінки власних інтересів, пошук інформації про різні можливості, вибір найбільш відповідних знань і навичок для набуття, встановлення бажаного рівня або кількості для досягнення та оцінки вартості та переваг.

На другому передбачено вибір планувальника, яким може бути працівник підприємства або інша особа, наприклад, консультантом, наставник. Це також може бути група людей, наприклад, клуб або ресурс, наприклад, книга або джерела в мережі Інтернет. А. Тог на цьому етапі виділяє два найважливіших фактори успіху у виборі планувальника:

- а) слід співпрацювати з планувальником спільно, а не самостійно;
- б) необхідно працювати з планувальником активно, а не просто реагувати [12].

На етапі реалізації плану передбачається, що співробітник (учень), задіяний у плані, визначеному у другій фазі. На даному етапі слід виділити три фактори, які є ключовими для досягнення успіху:

- а) це різноманітність вибраних ресурсів;
- б) доступність ресурсів;
- в) вміння співробітників використовувати ресурси повністю.

В сучасному світі працівники самостійно та безперервно керують своєю кар'єрою, яка, крім того, що оцінюється за допомогою просування по службі й переміщенням угору, також оцінюється за кожним реалізованим проектом та розміром укладених контрактів.

Сучасні тенденції посилюють зростання ролі кожного працівника в бізнесі, тому сучасному підприємству слід враховувати наступне:

- 1) замість того, щоб робити наголос на посадових інструкціях та назвах посад, слід зосередити увагу на використанні портфелів навичок та ролей;
- 2) замість того, щоб співвласникам зосереджуватися на повній консолідації власності, доцільно приділяти увагу партнерству, спільним підприємствам чи проектам та співпраці;
- 3) замість того, щоб концентруватися на визначених шляхах кар'єри, варто спрямовувати зусилля на нові різноманітні шляхи розвитку та змін.

Ще одна важлива зміна полягає в більшій відкритості щодо інформації про компанію і, як це не парадоксально, посиленні уваги до принципів конфіденційності, етики та комерційного довіри. Враховуючи швидкість поширення та свободу інформації, таємницю важко підтримувати, тому зростає значення продукування більш регулярних заяв (внутрішньо фірмових та публічних) про відповідальність, пов'язаних з дрібними частинами роботи. Особам та підприємствам все частіше доводиться розробляти плани, прогнозувати результати та періодично вимірювати ці плани.

В цьому контексті доцільною до впровадження на всіх рівнях підприємства є система зворотного зв'язку «360 градусів», яка набуває популярності в багатьох країнах світу. В такій системі кожен працівник говорить один одному про свої дії та стан виконання певної задачі. Якщо раніше керівники інформували працівників про задачі та, частково, про стан виконання, то тепер така інформація повертається до керівника від кожного підлеглого. Система «360 градусів» означає, що інформація проходить повний круг, щоб інформувати всіх про стан виконання [11].

Якщо планування навчання працівника ініціюється самостійно поза межами сфери зайнятості, було б доцільно зробити висновок, що підприємства, які заохочують своїх співробітників використовувати свої навички планування для себе і для підприємства, матимуть цінний ресурс і забезпечать високу вартість людського капіталу. Цю думку підтримує Шошана Зубофф (Shoshana Zuboff), яка у своїй книзі «В епоху розумної машини» (In the Age of the Smart Machine) приходиться до думки, що навчання є новою формою роботи [13].

Слід зазначити, що сукупність процесів, пов'язаних із самостійним навчанням працівників, призвели до формування новітньої стратегії самостійного навчання. Розроблена для цієї стратегії технологія передбачає використання підписаних та обов'язкових контрактів на навчання, причому працівники узгоджують свої потреби з бізнес-цілями та стратегіями підприємства. Процес планування в стратегії самостійного навчання є домінуючим і вимагає пильної уваги для того, щоб максимізувати корисні результати.

Самостійне навчання – це складна форма управління, яка значною мірою залежить від планування, а найважливішим компонентом стратегії є здатність працівника брати на себе відповідальність, плануючи результати, які хоче досягти, а потім перевірити очікування щодо результатів після певного періоду.

Два інших ключових питання в стратегії самостійного навчання включають орієнтацію на планування та готовність до планування. Планування працює добре, коли воно є частиною роботи і коли люди відчувають потребу в ньому, коли є певне відчуття терміновості, коли вони опиняються в безладі або тому, що мають проблеми, які вони хочуть вирішити. Почуття терміновості може бути самостійним або воно може виходити з підприємства або інших впливів навколишнього середовища. Коли ці два аспекти планування відсутні, дуже ймовірно, що повільний темп, за якого окремі особи та підприємства приймають рішення, паралізує їх [11].

Зарубіжні автори [1; 4; 5; 10-13] виділяють дві стратегії планування розвитку людського капіталу підприємства:

- а) стратегічне планування;
- б) сценарне планування.

Слід зауважити, що обидві стратегії є ефективними, коли вони враховують потреби людей у розвитку. Планування з використанням цих стратегій є системою переходу підприємства до того стану, в якому воно планує перебувати в майбутньому.

Так, стратегічне планування передбачає реалізацію восьми наступних кроків:

- 1) рішення щодо планування;
- 2) аналіз продуктивності та розриву;
- 3) сканування цілей, повноважень і цінностей;
- 4) сканування зовнішнього середовища;
- 5) сценарії внутрішнього середовища;
- 6) моделювання сценаріїв;
- 7) формулювання планів дій та непередбачених обставин;
- 8) впровадження.

Окремі автори, зокрема Дж. Брайсон (John Bryson) [14], розробили багато технологій для проведення стратегічного планування. Як правило, більшість підходів вирішує три важливі питання:

- а) що ми досягаємо? (кроки 1, 2)
- б) куди ми рухаємося? (кроки 3, 4 і 5)
- в) яким способом ми досягатимемо бажаного? (кроки 6, 7 і 8)

Стратегічне планування передбачає передбачення майбутнього і вирішення того, як буде досягнуте це бачення. Це систематична спроба оцінити ефективність бізнесу, провести кількісну оцінку її досягнень, визначити її довгострокові цілі, розробити стратегії для досягнення нових результатів і виділити ресурси для ефективного виконання

цих стратегій. Кожен крок слід періодично переглядати на наступних етапах, оскільки процес планування не є лінійним, а ітеративним.

В ідеалі планування розвитку людського капіталу і дія повинні бути діалектичним процесом і, відповідно, особи, відповідальні за полегшення процесу планування, повинні гарантувати, що він є інтегрованим, всеохоплюючим і таким, який включатиме розвиток людського капіталу.

Наведені вище кроки 1 і 2 (що ми досягаємо?) включають уточнення очікувань процесу планування. Для досягнення результативності цих кроків слід застосовувати процес метапланування, при якому весь персонал підприємства та всі члени спільноти повинні знати і розуміти, що означає планувати, які ролі та обов'язки повинні приймати люди, що вони потребуватимуть для справжньої участі в процесі планування та чому вони повинні вчитися і яким саме чином робити внесок у цей процес. При цьому менеджери є відповідальними за наявність в персоналу відповідних навичок та розуміння суті процесів. Створення уповноваженої команди з планування дозволить вирішити ці задачі, а аналіз поточного стану підприємства та визначення розриву між поточним та запланованим станами допоможе у питаннях коригування цілей та засобів планування.

Менеджери надихають персонал, коли вони створюють умови для навчання, для того, щоб персонал мав змогу в значній мірі самостійно вирішувати проблеми, що виникають у процесі планування [11; 14]. Існують критичні фактори успіху для ефективної командної роботи, яку керівництво має заохочувати. Першим завданням команди планування може бути вирішення ключового питання: чого ми повинні досягати, чого ми сьогодні не досягаємо?

Питання про те, куди прагне підприємство, вирішується шляхом участі в кроках 3, 4 і 5. Сканування цілей, повноважень і цінностей включає в першу чергу роз'яснення того, чого повинно досягти підприємство, тобто які повноваження з точки зору його юридичних та договірних зобов'язань. Обґрунтування існування підприємства викладено в його цілях, повноваження, а також в цінності та місії. Команді планування необхідно переглядати причини існування підприємства, оскільки чіткість спільного бачення сприяє зростанню прихильності персоналу.

Сканування зовнішнього середовища передбачає бенчмаркінг, аналіз можливостей та загроз, що надходять з навколишнього середовища. Необхідно збирати інформацію з глобального середовища, від галузі та від усіх джерел щодо можливої конкуренції та співпраці. Необхідно розглянути багато питань, таких як демографія, інформаційні та комунікаційні технології, економічні та політичні події та тенденції їх зміни.

Сценарії внутрішнього середовища включають перегляд:

- а) стратегії (цілей підприємства та методів їх досягнення);
- б) структури (шляхів об'єднання людей в робочі групи, їх позиціонування та очікування щодо співпраці працівників між собою);
- в) систем (інформаційних, комунікаційних та управлінських процедур та процесів).

Обсяги тієї інформації, які підприємство повинно регулярно контролювати, також мають бути оцінені та переглянуті. Важливим аспектом сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ є вирішення того, як інформація продовжує збиратися, аналізуватися, інтерпретуватися та регулярно зберігатися.

Питання, яким способом підприємство досягатиме бажаного, вирішується шляхом імплементації кроків 6, 7 і 8, тобто через моделювання сценаріїв, формулювання планів дій та непередбачених обставин та через впровадження та реалізацію відповідних планів.

Основним змістом сценарного планування є конструювання, створення різних і однаково правдоподібних варіантів розвитку майбутнього, які є добре структурованими і логічними. Таким чином, стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідну гнучкість для того, щоб підприємство залишалося успішним при різних варіантах розвитку майбутнього.

Якщо вище було наведено вісім кроків для стратегічно планування, то, застосувавши методи аналізу та синтезу, а також структурно-логічний підхід, можна виділити такі кроки для реалізації сценарного планування на підприємстві:

- 1) встановлення предмета дослідження та його структурування;
- 2) визначення істотних факторів, що впливають на предмет дослідження, їх структурування;
- 3) визначення тенденцій розвитку;
- 4) розробка та вибір альтернативних сценаріїв майбутнього;
- 5) інтерпретація обраних сценаріїв розвитку;
- 6) облік можливих протидіючих подій;
- 7) розробка остаточного варіанту сценарію і зниження ступеня ризику можливих втрат;
- 8) перенесення сценарію на практичну основу.

Варто зазначити, що в сучасних умовах циклічності економічних процесів задля забезпечення сталого розвитку підприємства, керівництву потрібно приділяти багато уваги питанням передбачення етапів розвитку підприємства. Одним із дієвих інструментів методології передбачення є сценарне планування, яке використовується для розробки стратегій. З цієї причини сценарне планування використовується дедалі частіше, як паралельно зі стратегічним плануванням, так і замінюючи його [15].

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Загалом підприємство самостійно обирає, яку стратегію планування розвитку людського капіталу вона використовуватиме (стратегічне чи сценарне планування), проте результативність кожного процесу визначається чіткістю, послідовністю та повнотою реалізації наведених вище переліків кроків для кожного виду планування.

Таким чином, актуальним науковим завданням в сфері економіко-управлінських досліджень проблем розвитку людського капіталу є удосконалення існуючих та пошук нових підходів, методів, технологій, які б дозволили підвищити рівень капіталізації підприємств та забезпечити їх ефективну діяльність. на думку автора, не заперечуючи важливості усіх функцій управління в процесах розвитку людського капіталу, необхідно акцентувати особливу увагу на питаннях планування, від підходів до реалізації якого залежить ефективність кінцевого результату – кількісні та якісні параметри людського капіталу господарюючого суб'єкта.

Література

1. Nadler, Leonard. Developing Human Resources: Learning Concepts / Leonard Nadler. – Austin, Texas. – 1970.
2. Allen M. The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program / Mark Allen. – New York: AMACOM, 2002. – 256 p.
3. Blass E. The Rise and Rise of the Corporate University / E. Blass // Journal of European Industrial Training. – 2005. – Vol. 29. – P. 58–74.
4. Grayson J. American management at the threshold of the XXI century / Grayson J., O'Dell Carla. – Moscow: Economics, 1991. – 196 p.
5. Hearn D.R. Education in the Workplace: An Examination of Corporate University Models [electronic resource] / Denise R. Hearn. – Access mode: <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html>
6. Master's Degree Study Programme [electronic resource] / Study programmes // ŠKODA AUTO University. – Access mode: <http://en.savs.cz/study/study-programmes>
7. Кісь С. Я. Забезпечення розвитку персоналу нафтогазових підприємств шляхом організаційних інновацій в освітній сфері / С. Я. Кісь, Г. Р. Кісь, А. П. Андібур // Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем (Івано-Франківськ, 11-13 жовтня 2017 року): Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. – Івано-Франківськ, 2017. – С. 87-91.

8. Офіційний сайт компанії ДТЕК. Кар'єра. Навчання фахівців і менеджерів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dtek.com/uk/jobs-and-careers/training#.VxKR6isWMdU>
9. Красношапка В. В. Корпоративні університети у системі професійного навчання та розвитку персоналу [електронний ресурс] / В. В. Красношапка, Я. Р. Буданова // Ефективна економіка. – 2013. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2590>
10. Nadler, Leonard. Developing Human Resources: Concepts and a Model (Jossey Bass Business & Management Series) / Leonard Nadler, Zeace Nadler. - Published by Jossey-Bass. – 1989.
11. Human Resources and Their Development. Encyclopedia of Life Support Systems / Edited by : Michael J. Marquardt. – Volume I. – EOLSS Publications, 2009. – 384 p.
12. Tough, Allen. The Adult's Learning Projects / A. Tough. – Toronto: Ontario. – Institute for Studies in Education. – 1979.
13. Zuboff, S. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power / S. Zuboff. – New York: Basic Books. – 1988.
14. Bryson, John. Strategic planning for profit and non-profit organisations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement / John Bryson. – San Francisco: Jossey-Bass. – 1995.
15. Scenario Planning, Guidance Note. Foresight Horizon Scanning Centre, Government Office for Science, UK [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bis.gov.uk/assets/foresight/docs/horizon-scanning-centre/foresight_scenario_planning.pdf
16. Кісь, С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. Наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / С. Я. Кісь ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2016. – 40 с.
17. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society / V. Petrenko // World Scientific News. – 2016. – № 57. – P. 674-679.
18. Петренко В. Концепція інтелектокористування як основа новітньої управлінської парадигми / В. Петренко // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації: міжнар. наук.-практ. конф. 22-24 жовтн., 2008 р. : тези доповід. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ, 2008. – С. 365-367.
19. Ревтюк Є. А. Концепція планування людських ресурсів крізь призму теорії управління людським капіталом / Є. А. Ревтюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2 (2). – С. 280-284.
20. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики і синергізму / Регіональна економіка. – №1. – 2011. – С. 148 – 155.

References

1. Nadler, Leonard. Developing Human Resources: Learning Concepts / Leonard Nadler. – Austin, Texas. – 1970.
2. Allen M. The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program / Mark Allen. – New York: AMACOM, 2002. – 256 p.
3. Blass E. The Rise and Rise of the Corporate University / E. Blass // Journal of European Industrial Training. – 2005. – Vol. 29. – P. 58–74.
4. Grayson J. American management at the threshold of the XXI century / Grayson J., ODell Carla. – Moscow: Economics, 1991. – 196 p.
5. Hearn D.R. Education in the Workplace: An Examination of Corporate University Models [electronic resource] / Denise R. Hearn. – Access mode: <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html>

6. Masters Degree Study Programme [electronic resource] / Study programmes // ŠKODA AUTO University. – Access mode: <http://en.savs.cz/study/study-programmes>
7. Kis S. Ya. Zabezpechennia rozvytku personalu naftohazovykh pidpriemstv shliakhom orhanizatsiinykh innovatsii v osvittii sferi / S. Ya. Kis, H. R. Kis, A. P. Andybur // Teoriia i praktyka stratehichnogo upravlinnia rozvytkom haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system (Ivano-Frankivsk, 11-13 zhovtnia 2017 roku): Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. – Ivano-Frankivsk, 2017. – S. 87-91.
8. Ofitsiinyi sait kompanii DTEK. Kariera. Navchannia fakhivtsiv i menedzheriv. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.dtek.com/uk/jobs-and-careers/training#.VxKR6isWMdU>
9. Krasnoshapka V. V. Korporatyvni universytety u systemi profesiiinoho navchannia ta rozvytku personalu [elektronnyi resurs] / V. V. Krasnoshapka, Ya. R. Budanova // Efektyvna ekonomika. – 2013. – №12. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2590>
10. Nadler, Leonard. Developing Human Resources: Concepts and a Model (Jossey Bass Business & Management Series) / Leonard Nadler, Zeace Nadler. - Published by Jossey-Bass. – 1989.
11. Human Resources and Their Development. Encyclopedia of Life Support Systems / Edited by : Michael J. Marquardt. – Volume I. – EOLSS Publications, 2009. – 384 p.
12. Tough, Allen. The Adults Learning Projects / A. Tough. – Toronto: Ontario. – Institute for Studies in Education. – 1979.
13. Zuboff, S. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power / S. Zuboff. – New York: Basic Books. – 1988.
14. Bryson, John. Strategic planning for profit and non-profit organisations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement / John Bryson. – San Francisco: Jossey-Bass. – 1995.
15. Scenario Planning, Guidance Note. Foresight Horizon Scanning Centre, Government Office for Science, UK [elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.bis.gov.uk/assets/foresight/docs/horizon-scanning-centre/foresight_scenario_planning.pdf
16. Kis, S. Ya. Naukovi osnovy intelektualizatsii diialnosti pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. Nauk : spets. 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)" / S. Ya. Kis ; Ivano-Frankiv. nats. tekhn. un-t nafty i hazu. – Ivano-Frankivsk, 2016. – 40 s.
17. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society / V. Petrenko // World Scientific News. – 2016. – № 57. – P. 674-679.
18. Petrenko V. Kontseptsii intelektokorystuvannia yak osnova novitnoi upravlinskoj paradymy / V. Petrenko // Mizhnarodnyi biznes ta menedzhment: problemy ta perspektyvy v umovakh hlobalizatsii: mizhnar. nauk.-prakt. konf. 22-24 zhovtn., 2008 r. : tezy dopovid. – Ternopil: Vyd-vo TNEU, 2008. – S. 365-367.
19. Revtiuk Ye. A. Kontseptsiiia planuvannia liudskykh resursiv kriz pryzmu teorii upravlinnia liudskym kapitalom / Ye. A. Revtiuk // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky. – 2015. – № 2 (2). – S. 280-284.
20. Danyliuk-Chernykh I. M., Petrenko V. P. Upravlinnia vykorystanniam intelektualnogo potentsialu liudskykh resursiv pidpriemstv na zasadakh sintelektky i synerhizmu / Rehionalna ekonomika. – №1. – 2011. – S. 148 – 155.

Стаття надійшла до редакції 11.10.18 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Полянською А. С.