

Фріман Є.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Український державний університет науки і технологій

Friman Yevhenii

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of
Management and Administration
Ukrainian State University of Science and Technologies

МЕХАНІЗМ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УПРАВЛІНСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

MECHANISM OF ESTIMATING THE EFFICIENCY OF THE HUMAN CAPITAL APPLICATION BY THE MANAGEMENT PERSONNEL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті висвітлені поняття механізму оцінки ефективності використання людського капіталу управлінським персоналом промислового підприємства, види людського капіталу, значення ефективності використання людського капіталу управлінським персоналом для ефективності функціонування промислового підприємства. Надано систему оцінки динаміки індивідуально-психологічних якостей управлінського персоналу промислового підприємства. У статті запропоновано розглядати людський капітал підприємства у вигляді сукупності людського капіталу кожної категорії усіх співробітників. Також надається процедура визначення показника позитивної динаміки людського капіталу підприємства як превалюючого чинника його конкурентоспроможності. На підставі використання такого показника керівництво підприємства буде мати змогу заздалегідь планувати залучення певних управлінців до виконання завдань, підвищеної трудності.

Ключові слова: людський капітал, загальний людський капітал, спеціальний людський капітал, додана вартість, збалансована система оцінних показників, інтегральної оцінки управлінців підприємства, метод декомпозиції, рівень професійної підготовки управлінця; стажність роботи співробітників підприємства, значущість виконуваного завдання, інноваційне завдання.

Human capital is a leading factor in socio-economic development. In today's environment, the reproduction of human capital is of great scientific and practical importance, and research in this area meets the urgent social needs to ensure a high level of socio-economic development on an innovative basis. Human capital provides its owner not only with various forms of material or monetary income, but also with intangible benefits (for example, human capital is a factor in such intangible benefits of its owner as reputation in the labour market). Human capital is the stock of knowledge, skills, abilities and abilities of a person, formed in the process of general education and self-learning, and having a wide range of applications in various types of activities. General human capital includes theoretical and fairly universal knowledge that has a wide range of applications and is acquired primarily in schools, universities and other educational institutions. Specialised human capital is the stock of knowledge, skills, abilities and abilities of a person formed in the process of obtaining professional (secondary and higher) education and self-study, which is used in the areas of productive activity of the relevant specialisation. Currently, most industrial enterprises use the following criteria to assess the human capital of management employees: professional knowledge base, workload during working hours, speed of work performance, ability to organise and plan, level of responsibility, etc. In order to assess the human capital of the enterprise's management personnel and further increase the level of efficiency of human capital, it is proposed to use a balanced scorecard (BSC), the use of which allows to determine the positive dynamics of professional competence of employees of an industrial enterprise as a basis for assessing the human capital of managers, managers and specialists of the enterprise in performing a certain type of task, as well as to personify the performance of each manager of all departments.

Keywords: human capital, general human capital, special human capital, added value, balanced scorecard, integral assessment of enterprise managers, decomposition method, level of professional training of a manager; length of service of enterprise employees, significance of the task performed, innovative task.

Постановка проблеми. Людський капітал є провідним чинником соціально-економічного розвитку. В сучасних умовах відтворення людського капіталу набуває великого наукового і практичного значення, а дослідження у цій сфері відповідають нагальним суспільним потребам забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку на інноваційній основі. Людський капітал забезпечує власнику не тільки різних форм матеріального або грошового доходу, а і нематеріальних вигод (наприклад, людський капітал є чинником таких нематеріальних вигод його власника, як репутація та конкурентоспроможність на ринку праці).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади дослідження людського капіталу як соціально-економічного явища в сучасних умовах функціонування підприємств обґрунтовано у працях таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як Г.С. Беккер, Друкер, Л. Туроу, Ф.Уелч, Т.В. Шульц, Й. Шумпетер, а також вітчизняних спеціалістів О. Грішнова, А. Гриценко, Ж. Дерій, Н. Дучинська, С. Дятлов,

Людський капітал – це запас знань, навичок, здатностей та вмінь людини, сформований у процесі отримання нею загальної освіти і самонавчання та той, що має широке коло застосування у різних видах діяльності [8, с. 127].

Гальків Л. І. вважає, що загальний людський капітал – це знання, навички, розумові звички, способи сприйняття, які люди отримують в системі формальної освіти [5, с. 40].

Загальний людський капітал включає теоретичні та досить універсальні знання, які мають широку сферу застосування та набуваються передусім у школах, вузах та інших освітніх установах.

Бузько І.Р. вважає, що спеціальний людський капітал – це запас знань, навичок, здатностей та вмінь людини, сформований у процесі отримання нею професійної (середньої та вищої) освіти та самонавчання, що застосовується у галузях продуктивної діяльності відповідної спеціалізації [4, с. 120].

О.А. Грішнова виокремлює галузевий людський капітал, який є співвідносним із знаннями структури та специфіки конкретної галузі, а також з усвідомленням перспектив її розвитку [6, с. 131].

Людський капітал підприємства представляється як найбільш цінна складова активів підприємства.

Бандоріна Л.Л. [2, с. 49], відмічає, що в управлінні людський компонент – найголовніший з усіх активів.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є створення та подальше успішне використання механізму оцінки ефективності використання людського капіталу управлінським персоналом промислового підприємства. У процесі оцінки використання людського капіталу управлінським персоналом підприємства необхідно відстежувати динаміку особистих та професійних якостей, управлінців підприємства, а також визначати внесок кожного з них у прибутковість підприємства.

Для цього необхідно створити та в подальшому успішно використовувати механізм визначення ефективності використання управлінцями промислового підприємства своїх індивідуально-психологічних якостей позитивної динаміки ефективності досягнутих результатів при виконання поставлених завдань,

оскільки ці соціально-економічні категорії є одними з головних чинників успішності функціонування промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час на більшості промислових підприємств для оцінки людського капіталу співробітників управління використовуються наступні критерії: база професійних знань, завантаженість протягом робочого часу, швидкість виконання робіт, здібність до організації і планування, рівень відповідальності та ін.

Ці критерії часто мають достатньо суб'єктивний та невизначений характер через нечіткість їх економічної інтерпретації. Вони застосовуються не системно та лише для статичної оцінки особистих якостей співробітників. Людський капітал менеджерів та спеціалістів всіх підрозділів підприємства повинен оцінюватися в певному періоді часу відповідно успішності виконання поставлених завдань.

Сукупність критеріїв, яка застосовується для оцінки людського капіталу управлінського персоналу підприємства, не структурована, не має багато-аспектний характеру, чіткої соціально-економічної інтерпретації.

Для оцінки людського капіталу управлінського персоналу підприємства і подальшого підвищення рівня ефективності людського капіталу, пропонується використовувати збалансовану систему оцінних показників (ЗСП) застосування якої дозволяє визначати позитивної динаміки професійної компетентності працівників промислового підприємства як підстави оцінки людського капіталу керівників, менеджерів та спеціалістів підприємства при виконанні певного виду завдання, а також персоніфікувати результативність діяльності кожного управлінця усіх підрозділів

Збалансована система показників (ЗСП) – інструмент управління, при використанні якого здійснюється оцінка результативності управлінського персоналу усіх сфер діяльності, що забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішніми показниками, формувати стратегію розвитку підприємства і перетворювати їх в реальні дії. Врахування ЗСП дозволяє персоніфікувати результативність управлінців, як підстави рівня їх людського капіталу, а також визначати її вплив на прибутковість кожного завдання та підприємства в цілому.

Для об'єктивної оцінки людських ресурсів менеджменту підприємства необхідно враховувати галузеву і регіональну специфіку підприємства, період технологічного циклу виробництва, економічне оточення, а також економічну політику держави тощо.

Тому загальна база критеріїв повинна бути сформована на підставі конкретної системи, яка враховує специфіку підприємства, напрям його діяльності. Будь-який критерій повинен мати такі загальні властивості як незалежність, вимірність та інформативність. Залежність між оцінками критеріями не дозволяє достовірно оцінити наявність різниці між якісними особливостями управлінців підприємства.

Вимірність припускає використання для оцінки за критеріями шкал вимірювання не нижче за рангову шкалу. Інформативність критеріїв полягає в можливості визначення і подальшої зміни ступеня наявності вимірюваної якості управлінця, здійснення моніторингу оцінки управлінського персоналу підприємства в просторі та часі.

Визначена система критеріїв може використовуватися для без посередньої та опосередкованої оцінки успішності діяльності керівників та фахівців різних сфер управління. Це обумовлено тим, що показники результативності працівників кожного підрозділу пов'язані з фактичними показниками, які досягнуті управліннями інших підрозділів.

Такий зв'язок полягає в корегуванні планових показників завдань, які встановлюються управлінському персоналу певної сфери діяльності на підставі фактичних результатів, одержаних працівниками суміжних підрозділів. Оцінка виявляється шляхом зіставлення результатів роботи співробітників кожного виробничого підрозділу при виконанні завдання.

Збільшення обсягу продажів, відсотка нових замовлень та кількості сегментів ринку, а також зниження витрат на просування продукції безпосередньо оцінюють ефективність роботи маркетингового управління.

Одночасно результати, які досягнуті управлінськими працівниками маркетингового відділу, ставлять перед фінансовим управлінцем завдання щодо оптимізації податків підприємства, зниження суми дебіторської заборгованості, збільшення рентабельності активів і капіталу підприємства.

Для побудови та обґрунтування бази системи критеріїв пропонується використовувати метод системного аналізу, який дозволяє привести систему декомпозиції інтегральної оцінки управління підприємства до рівня конкретних кількісних критеріїв.

Як визначалось в теоретичній частині роботи, людський капітал є найбільш цінним ресурсом, навіть важливішим, ніж природні ресурси, оскільки саме він, а не устаткування, виробничі запаси і інші ресурси підприємства є головним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання і ефективності функціонування підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, витікає, що сукупність рівнів успішності діяльності керівників, менеджерів та спеціалістів і є людським капіталом кожного з них, оскільки на підставі оцінки використання позитивного рівня динаміки професійної компетентності управлінців та оцінки індивідуально-психологічних якостей визначається їх людський капітал.

Вимоги до оцінки індивідуально-психологічних якостей менеджерів, що базується на ефективній результативності управлінських рішень, що приймаються ними досить ретельно розглянуті в роботі [8, с. 109].

На підставі цих вимог допустимо сформулювати визначення оцінки індивідуально-психологічних якостей менеджерів як процесу безперервного збору інформації про ефективність їх використання, результат якого виражається у вигляді сукупності співвідношень заданих і досягнутих психологічних показників.

Необхідно оцінювати такі індивідуально-психологічні якості менеджерів як: увага, надситуативну активність, воля, пам'ять.

Оцінка уваги менеджера визначається відношенням процесів що знаходяться під його ефективним контролем, до нормативу (визначається з посадової інструкції).

Оцінка динаміки уваги співробітника визначається на підставі наступної формули:

$$\Delta\varphi_{iz}^{dv} = \frac{K_{iz}^{факт\ т.п.} - K_{iz}^{факт\ п.п.}}{K_{iz}^{норм\ т.п.} - K_{iz}^{норм\ п.п.}} \rightarrow \max \quad (1)$$

де, $K_{iz}^{факт\ т.п.}$ – фактична кількість предметів або процесів, що знаходяться у сфері уваги i -го співробітника при виконанні z -го завдання в теперішньому періоді часу.

$K_{iz}^{факт\ п.п.}$ – фактична кількість предметів або процесів, що знаходяться у сфері уваги i -го співробітника при виконанні z -го завдання в попередньому періоді часу.

$K_{iz}^{норм\ т.п.}$ – нормативна кількість предметів або процесів, що знаходяться у сфері уваги i -го співробітника при виконанні z -го завдання в попередньому періоді часу (норматив визначається на підставі посадової інструкції).

$K_{iz}^{норм\ п.п.}$ – нормативна кількість предметів або процесів, що знаходяться у сфері уваги i -го співробітника при виконанні z -го завдання в теперішньому періоді часу (норматив визначається на підставі посадової інструкції).

На підставі цього показника визначається рейтинг рівня уваги залежно від величини значення $\Delta\varphi_{iz}^{dv}$ визначається міра підготовленості працівника до діяльності, що вимагає підвищеної уваги.

Надситуативна активність визначається здатність як фахівця, так і управління ставити і успішно досягати надмірні цілі в порівнянні з поставленими перед ними завданнями. Використовуючи цю особливість, фахівець долає зовнішні і внутрішні перешкоди в процесі своєї діяльності.

Оцінка динаміки надситуативної активності співробітника визначається на підставі наступної формули:

$$\Delta\varphi_{iz}^{NA} = \frac{G_{iz}^{факт\ т.п.} - G_{iz}^{факт\ п.п.}}{G_{iz}^{нормат\ т.п.} - G_{iz}^{нормат\ п.п.}} \rightarrow \max \quad (2)$$

де, $G_{iz}^{факт\ т.п.}$ – фактичний надмірний рівень досягнення мети i -м співробітником при виконанні z -го завдання в теперішньому періоді часу.

$G_{iz}^{факт\ п.п.}$ – фактичний надмірний рівень досягнення мети i -м співробітником при виконанні z -го завдання в попередньому періоді часу.

$G_{iz}^{нормат\ т.п.}$ – рівень нормативного досягнення мети i -м співробітником при виконанні z -го завдання в теперішньому періоді часу.

$G_{iz}^{нормат\ п.п.}$ – рівень нормативного досягнення мети i -м співробітником при виконанні z -го завдання в попередньому періоді часу.

По кількості позитивних результатів, досягнутих управліннями в умовах прояву ними надситуативної активності, оцінюється рівень їх підготовки і мотивованості при рішенні цих завдань.

Волю слід розглядати як індивідуально-психологічну здатність управлінських працівників до самовизначення і саморегуляції своєї діяльності. Головна функція волі менеджера полягає в мобілізації його психічних і фізичних можливостей в умовах подолання перешкод досягши поставленої мети.

Таким чином, динаміка вольових якостей менеджера $\Delta\varphi_{iz}^{VK}$ визначається експертним шляхом з урахуванням співвідношення зусиль спрямованих на подолання ряду перешкод при ухваленні рішення і ефективності їх результатів.

Під пам'яттю менеджера розуміється процес організації і збереження його досвіду отриманого в попередніх періодах діяльності. Отже, оцінка пам'яті дозволяє одночасно оцінювати досвід управлінського працівника, який він при необхідності може використовувати в теперішній період.

Можна зробити висновок про те, що оперативність ухвалення ефективного рішення залежить в першу чергу від досвіду менеджера.

Оцінка динаміки оперативної пам'яті співробітника, на підставі якої можна зробити висновок про його досвідченість, визначається на підставі наступної формули:

$$\Delta\varphi_{iz}^{up} = \sum_{z=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{T_{iz}^{факт. м.п.} - T_{iz}^{нормат. м.п.}}{T_{iz}^{факт. п.п.} - T_{iz}^{нормат. п.п.}} \rightarrow \max \quad (3),$$

де, $T_{iz}^{факт. м.п.}$ – фактичний час прийняття рішення i -м співробітником при виконанні z -го завдання в теперішньому періоді часу.

$T_{iz}^{факт. п.п.}$ – фактичний час ухвалення рішення i -м співробітником при виконанні z -го завдання в попередньому періоді часу.

$T_{iz}^{нормат. м.п.}$ – нормативний (плановане) час ухвалення рішення i -м співробітником при виконанні z -го завдання в теперішньому періоді часу.

$T_{iz}^{нормат. п.п.}$ – нормативний (плановане) час ухвалення рішення i -м співробітником при виконанні z -го завдання в попередньому періоді часу.

Особливо необхідно відмітити, що для усіх розглянутих показників, теперішні і попередні періоди виконання завдань мають бути ідентичними.

Інтегральна оцінка динаміки рівня індивідуально-психологічних якостей кожного менеджера визначається за формулою середнього геометричного:

$$\varphi_{iz}^{all} = \sqrt[4]{\Delta\varphi_{iz}^{dv} \times \Delta\varphi_{iz}^{NA} \times \Delta\varphi_{iz}^{up} \times \Delta\varphi_{iz}^{VK}} \rightarrow \max \quad (4)$$

Для підвищення рівня об'єктивності оцінки людського капіталу підприємства та підвищення ефективності його розвитку автор пропонує використовувати такий кількісний показник як динаміка людського капіталу підприємства, з одночасним визначенням його впливу на такі фінансові і виробничі показники, як прибуток, який базується на підвищенні доданої вартості, продуктивності праці, збільшенні об'єму і якості зробленої продукції, зниженні витрат підприємства, а також з визначенням розміром інвестицій в розвиток персоналу.

Прибуток підприємства формується, як при випуску і реалізації продукції, що постійно випускається, так і при випуску і реалізації нової продукції. При цьому головну роль у формуванні прибутку грає додана вартість, яку доцільно представити у вигляді наступної формули:

$$DV = (H^{н.м.п.} + H^{внв.м.п.}) - (Z^{н.м.п.} + Z^{внв.м.п.}) \rightarrow \max \quad (5)$$

де DV – додана вартість підприємства;

$H^{н.м.п.}$ – об'єм товарної продукції в грошовому вираженні, що постійно випускається і реалізовується;

$H^{внв.м.п.}$ – об'єм товарної продукції в грошовому вираженні, що уперше випускається і реалізовується;

$Z^{н.м.п.}$ – прямі витрати при виготовленні товарної продукції в грошовому вираженні, що постійно випускається і реалізовується;

$Z^{внв.м.п.}$ – прямі витрати при виготовленні товарної продукції в грошовому вираженні, що уперше випускається і реалізовується,

Автор пропонує розглядати людський капітал підприємства у вигляді сукупності людського капіталу кожної категорії усіх співробітників і його доцільно представити у вигляді наступної формули:

$$W = Q_{н.п.} + R_{с.с.} + S_{рук.} \quad (6)$$

де W – людський капітал підприємства;

$Q_{н.п.}$ – людський капітал промислового персоналу;

$R_{с.с.}$ – людський капітал фахівців і службовців;

$S_{рук.}$ – людський капітал фахівців і службовців;

Позитивна динаміка людського капіталу підприємства як превалуючого чинника його конкурентоспроможності підлягає обов'язковій постійній і об'єктивній кількісній оцінці. Процедура такої оцінки досить ретельно висвітлено в роботі [9, с. 220].

Автор пропонує здійснюватися таку оцінку на підставі сукупності наступних організаційно-економічних показників: результативність виконання завдання; економічність виконання завдання; своєчасність виконання завдання; стажність роботи співробітників підприємства; значущість виконуваного завдання.

Необхідною умовою об'єктивності оцінки має бути те, що періоди оцінки мали рівнозначні діапазони.

В період виконання своїх службових обов'язків кожен управлінець, в залежності від рівня його професійної підготовки та досвіду, окрім виконання постійних обов'язків, може бути одночасно залученим для прийняття участі в рішенні нових, завдань, більш високого рівня складності, наприклад розробка інноваційної продукції. Тоді показник позитивної динаміки розвитку людського капіталу можна визначити такою формулою:

$$W_{is}^{н.і.з} = \frac{P_{is\phi}^{н.і.з}}{P_{isn}^{н.і.з}} \times \frac{3_{is\phi}^{н.і.з}}{3_{isn}^{н.і.з}} \times \frac{T_{is\phi}^{н.і.з}}{T_{isn}^{н.і.з}} \times \lambda_{is}^{н.і.з} \times Q_i \times \varphi_{ij}^{all, н.і.з} \times RD_{is}^{н.і.з} \rightarrow \max \quad (7)$$

де $W_{is}^{н.і.з}$ – успішність виконання s -го інноваційного завдання, до якого був залучений i -й співробітник;

$P_{is\phi}^{н.і.з}$ – фактичні результати отримані при виконанні s -го інноваційного завдання;

$P_{isn}^{н.і.з}$ – планові показники виконання s -го інноваційного завдання;

$3_{is\phi}^{н.і.з}$ – фактичні затрати при виконанні s -го інноваційного завдання;

$3_{isn}^{н.і.з}$ – планові показники виконання s -го інноваційного завдання;

$T_{is\phi}^{н.і.з}$ – фактичний період часу виконання s -го інноваційного завдання;

$T_{isn}^{н.і.з}$ – плановий період виконання s -го інноваційного завдання;

$\lambda_{is}^{н.і.з}$ – значущість s -го інноваційного завдання для підприємства,

$$\lambda_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n \delta_{if}}{\sum_{f=1}^n \sum_{j=1}^n \delta_{if}} \quad (8)$$

де λ_{ij} – бальна оцінка значущості j -го завдання, яка дана f -м експертом, індекс завдання; f – індекс експерта;

Величина коефіцієнта стажності роботи співробітника на підприємстві обчислюється за формулою:

$$Q_i = \frac{\omega_i}{\beta_i - \rho_i} \quad (9)$$

де ω_i – стаж роботи на підприємстві;

β_i – вік;

ρ_i – стаж роботи за фахом.

$\varphi_{ij}^{all,n,i,3}$ – інтегральна оцінка динаміки рівня індивідуально-психологічних якостей i -го працівника при виконанні s -го інноваційного завдання визначається за формулою (4);

$RD_{is}^{n,i,3}$ – ступінь виконання залученням i -го працівником s -го інноваційного завдання (визначається складом команди виконання завдання)

Для повної оцінки людського капіталу i -го працівника, як сукупності його інтелектуальних здібностей та навиків, одержаних у процесі освіти та практичної діяльності людини, які він ефективно використовував у період виробничої діяльності, що дозволяє як йому, так і підприємству одержувати додатковий дохід, пропонується наступна формула:

$$HC = (W_{ij}^{n,n} + W_{is}^{n,i,3}) \rightarrow \max \quad (10)$$

Висновки. Сукупність змісту формул 1–4, а також формул 7–10, є механізмом оцінки ефективності використання людського капіталу управлінським персоналом підприємства, на підставі використання якого, керівництво підприємства робить висновки про динаміку професійної компетентності певного (i -го) працівника при виконанні певних видів завдань, в тому числі інноваційних.

Використання такого механізму дозволить своєчасно та об'єктивно визначити динаміку рівня використання людського капіталу управлінським персоналом, що дає можливість заздалегідь планувати ефективні групи управлінських співробітників при необхідності виконання інноваційних завдань підвищеної складності, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів та послуг, а також підвищити рівень його прибутковості.

Одночасно використання такого механізму дозволить визначити рівень позитивної динаміки використання працівниками сфери управління своїх індивідуально-психологічних якостей, що позитивно впливає на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Антонюк В.П. Борисова Н.В. Формування та використання людського капіталу в Україні. Суми, 2019. 348 с.
2. Бандоріна Л.Л. Управління персоналом. Київ, 2019. 285 с.
3. Борисенко О.П. Управління людським капіталом підприємства. Луцьк, 2022. 197 с.
4. Бузько І.Р. Менеджмент персоналу. Хмельницький, 2018. 317 с.
5. Гальків Л.І. Людський капітал, як чинник успішності функціонування промислового підприємства. Тернопіль, 2017. 218 с.
6. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ, 2021. 254 с.
7. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування. Черкаси, 2022. 378 с.
8. Сушко П.Р. Оцінка персоналу, як чинник успішності його використання. Кривий Ріг, 2021. 173 с.
9. Фріман Є. М. Управління персоналом. Дніпро, 2018. 303 с.

References:

1. Antoniuk V. P. Borysova N. V. (2019) Formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu v Ukraini [Formation and use of human capital in Ukraine]. Sumy. 348 p.
2. Bendorina L. L. (2019) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv 2019. 285 p.
3. Borysenko O. P. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom pidpryemstva [Management of human capital of the enterprise]. Lutsk. 197 p.
4. Buzko I. R. (2018) Menedzhment personalu [Personnel management]. Khmelnytskyi. 317 p.
5. Halkiv L. I. (2017) Liudskyi kapital, yak chynnyk uspishnosti funktsionuvannia promyslovoho pidpryemstva [Human capital as a factor of successful functioning of an industrial enterprise]. Ternopil. 218 p.
6. Hrishnova O. A. (2021) Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesii-noi pidhotovky [Human capital: formation in the system of education and vocational training]. Kyiv. 254 p.
7. Zakharova O. V. (2022) Upravlinnia investuvanniam u liudskyi kapital: metodolo-hiia, otsinka, planuvannia [Management of investment in human capital: methodology, evaluation, planning]. Cherkasy. 378 p.
8. Sushko P.R. (2021) Otsinka personalu, yak chynnyk uspishnosti yoho vykorystannia [Personnel assessment as a factor in the success of its use]. Kryvyi Rih. 173 p.
9. Friman Ye. M. (2028) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Dnipro. 303 p.