

Ірина М. Данилюк-Черних
**СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ
 НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

У статті розглянуто людські ресурси підприємств нафтогазової галузі. Проведено аналіз стану системи професійного навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації. Визначено основні недоліки та запропоновано шляхи покращення стану та організації системи безперервного розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: людські ресурси; персонал; розвиток; перепідготовка; кваліфікація.

Рис. 1. Табл. 3. Літ. 10.

Ірина Н. Данилюк-Черных
**СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
 ОТЕЧЕСТВЕННЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ
 ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

В статье рассмотрены человеческие ресурсы предприятий нефтегазовой отрасли. Проведен анализ состояния системы профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации. Определены основные недостатки и предложены пути улучшения состояния и организации системы непрерывного развития персонала предприятия.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; персонал; развитие; переподготовка; квалификация.

Iryna M. Danylyuk-Chernykh¹
**THE CONDITION OF PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM
 AT NATIONAL OIL & GAS ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS**

The article investigates the human resources of the oil & gas enterprises and analyzes the condition of their systems of professional training, retraining and career development. Major drawbacks are identified, and the ways on how to improve the state and the arrangement methods of the life-long personnel development at these enterprises are determined.

Keywords: human resources; personnel; development; retraining; qualification.

Постановка проблеми. Нові ідеї та пропозиції, плани і програми, винаходи і відкриття, технічні засоби і технології, наукові обґрунтування і розробка нових методик та практичних рекомендацій у всіх без виключення сферах ділової активності генеруються, створюються та активно використовуються виключно людьми. У зв'язку з цим людські ресурси (ЛР) нафтогазової галузі, їх пошук, відбір, розвиток і використання стають предметом аналізу та оцінювання як в глобальному [9; 10], так і у вітчизняному вимірах.

Незаперечним є те, що знання, якими володіє персонал будь-якої організації, установи, підприємства чи компанії, – це ресурс практично необмежений і є сьогодні одним з найважливіших. Люди, здатні до постійного вдосконалення та розвитку, є джерелом підвищення ефективності функціонування організації. Завданням управлінського апарату підприємства є створення системи та забезпечення належних умов для неперервного вдосконалення і розвитку персоналу. Адже система безперервного підвищення рівня професійної освіченості орієнтована на забезпечення оперативного реагування ЛР на

¹ Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine.

зміни економічних і суспільних потреб у кількісних, якісних і кваліфікаційних характеристиках їх кадрового наповнення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Нафтогазовий сектор характеризується високою наукоємністю технологічних процесів, тому ефективність його роботи визначається інтелектуальним рівнем кадрового складу, який забезпечує науковий супровід та наукову підтримку всіх напрямків виробничої діяльності, що здійснюється галузевою наукою. Дослідженню та оцінці різних аспектів стану підготовки ЛР для нафтогазової галузі присвячено публікації С.Я. Кіся [4], Є.І. Крижанівського [5], В.П. Петренка [2; 6], Д.В. Тимошенка [7], Е.А. Швидкого [8].

Наразі провідна роль науки значною мірою втрачена. Припинено фінансування і виконання науково-технічних та дослідно-конструкторських робіт, розробки і освоєння нових технологій. Відтік кадрів і, в першу чергу, молоді, суттєво змінив кадровий склад науково-технічної сфери і призвів до його неприпустимого старіння. Енергетична галузь вже підійшла практично до межі, за якою «йде фізичний розпад робочої сили, її нездатність не лише до розвитку, а й до простого самовідтворення» [1].

Науковці, зокрема, відзначають необхідність організації тісної та ефективної взаємодії академічної, галузевої й університетської науки, перш за все, національних політехнічних університетів, Національного технічного університету нафти і газу та їх співпрацю з нафтогазовими компаніями.

Виділення невирішеної проблеми. Забезпечення неперервного науково-технічного і соціально-економічного розвитку сучасного суспільства вимагає певних змін в організації неперервної освіти, під якою традиційно розумілось періодичне підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Необхідними є зміни в менталітеті кадрового наповнення галузі, спрямовані на усвідомлення необхідності та формування потреби навчання протягом всього економічно і професійно активного життя ЛР підприємств. При цьому пріоритетними завданнями навчальних установ є оновлення змістовного наповнення програм навчання дорослих та використання інноваційних технологій їх реалізації з метою нарощування й ефективного використання професійних знань, досвіду, вмінь і навичок. Однак, аналіз стану розвитку ЛР галузі з використанням освітнього і наукового потенціалу навчальних закладів на прикладі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) демонструє неефективне використання цього потенціалу вітчизняними нафтогазовими компаніями.

Мета дослідження полягає в аналізі основних тенденцій системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств та обґрунтуванні напрямів її удосконалення.

Основні результати дослідження. Якісні і кількісні показники ЛР як окремий вид набутого організацією капіталу, сьогодні розцінюють як найбільш важливе джерело конкурентних переваг на ринку. Людські ресурси промислового підприємства можна оцінити за такими критеріями, наприклад, як рівень освіти, досвід роботи, творчий потенціал, стан здоров'я, мотивація, витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо. Оскільки багато даних, необхідних для комплексної оцінки ЛР підприємств, становлять

комерційну таємницю, проведемо дослідження розвитку та використання персоналу за показниками господарської діяльності на прикладах декількох вітчизняних підприємств та організацій нафтогазового комплексу, а саме: Охтирського управління бурових робіт (УБР), Прилуцького УБР, Прикарпатського УБР, Нафтогазовидобувного управління (НГВУ) «Долинанaftогаз», НГВУ «Полтаванaftогаз», НГВУ «Охтирканaftогаз», Науково-дослідного і проектного інституту Публічного акціонерного товариства (НДПІ ПАТ) «Укрнафта».

Аналіз чисельності персоналу (табл. 1) показує сталу тенденцію до зменшення кількості працівників на підприємствах. Зокрема, у 2013 р. відносно 2009 р. чисельність в УБР скоротилася на 1297 осіб (34%), у НГВУ – на 737 осіб (9%). Падіння обсягів замовлень і фінансування робіт зумовлює зменшення чисельності персоналу нафтогазових підприємств. Особливо гостро стоїть питання скорочення об'єму робіт для УБР, що спричинило стрімке скорочення штатів в Охтирському та Прикарпатському УБР. У 2013 р. коефіцієнт заміності становив у них 4% та 2% відповідно. У той самий час в НГВУ становище дещо краще, коефіцієнт заміності є на рівні 50–70%.

Таблиця 1. Динаміка чисельності і рух персоналу*

Показники	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Охтирське УБР					
Чисельність працівників, осіб	746	661	600	502	453
Кількість прийнятих працівників, осіб	23	20	1	15	2
Кількість звільнених працівників, осіб	107	105	62	113	51
Прилуцьке УБР					
Чисельність працівників, осіб	704	624	561	529	503
Кількість прийнятих працівників, осіб	55	26	11	26	30
Кількість звільнених працівників, осіб	86	103	74	58	56
Прикарпатське УБР					
Чисельність працівників, осіб	2446	2266	2060	1894	1643
Кількість прийнятих працівників, осіб	96	68	25	11	5
Кількість звільнених працівників, осіб	299	248	231	177	256
НГВУ «Долинанaftогаз»					
Чисельність працівників, осіб	1945	1936	1872	1830	1773
Кількість прийнятих працівників, осіб	42	52	32	34	56
Кількість звільнених працівників, осіб	86	61	96	76	113
НГВУ «Полтаванaftогаз»					
Чисельність працівників, осіб	2383	2329	2320	2283	2218
Кількість прийнятих працівників, осіб	99	70	160	40	96
Кількість звільнених працівників, осіб	204	123	169	77	161
НГВУ «Охтирканaftогаз»					
Чисельність працівників, осіб	3919	3906	3705	3600	3519
Кількість прийнятих працівників, осіб	239	330	84	103	188
Кількість звільнених працівників, осіб	345	343	285	208	269

* сформовано на основі річних звітів підприємств за даними НДПІ ПАТ «Укрнафта».

Саме тому спостерігається і тенденція до зменшення кількості працівників підприємства, які мають повну вищу освіту, хоча відносна вага даного показника лишається майже без змін, на рівні 25% від загальної чисельності персоналу. Проведений аналіз чисельності працівників за категоріями працюю-

ючих свідчить, що особи з вищою освітою становлять керівний склад та фахівців підприємств, що є в межах 20–25%. Відсотковий склад за категоріями працюючих є практично аналогічним для даних підприємств, зокрема, в УБР керівники – на рівні 11%, фахівці – 12%, технічні службовці – 0,5–1%, а робітники становлять близько 75%. У НГВУ частка робітників є вищою і становить 80%, керівники – на рівні 8%, фахівці та службовці – 11% і 1% відповідно.

Одним із показників якості управління розвитком персоналу підприємства є планове та систематичне професійне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, як безпосередньо на виробництві, так і у навчальних закладах різних типів.

Таблиця 2. Динаміка обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу нафтогазових підприємств за 2009–2013 роки*

Підприємства	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Працівники, що пройшли професійне навчання та перепідготовку, осіб					
Охтирське УБР	5	3	35	78	107
Прилуцьке УБР	27	29	27	2	11
Прикарпатське УБР	90	90	35	41	29
НГВУ «Долинанафтогаз»	161	53	125	73	76
НГВУ «Полтаванафтогаз»	71	100	87	72	58
НГВУ «Охтирканафтогаз»	59	46	44	180	196
Працівники, що підвищили кваліфікацію, осіб					
Охтирське УБР	146	173	57	155	153
Прилуцьке УБР	210	184	170	83	192
Прикарпатське УБР	830	677	386	634	414
НГВУ «Долинанафтогаз»	449	959	243	297	474
НГВУ «Полтаванафтогаз»	285	387	383	388	321
НГВУ «Охтирканафтогаз»	447	689	544	440	252

* сформовано на основі річних звітів підприємств за даними НДПІ ПАТ «Укрнафта».

Аналіз обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (табл. 2) свідчить про відсутність систематичного та планового підходу до процесу навчання та розвитку ЛР даних нафтогазових підприємств. Так, середній показник частки працівників, які пройшли професійне навчання та перепідготовку у 2009–2013 рр. відповідно становить від 3% до 7%, а працівників, які підвищили кваліфікацію, – від 17% до 28%.

Динаміка даних показників (рис. 1) у розрізі кожного окремо взятого підприємства свідчить про цілковиту хаотичність у процесах розвитку персоналу. Найвищий відсоток працівників, задіяних у різних формах професійного навчання у 2013 р., був у Охтирському УБР – це 57% від загальної чисельності персоналу підприємства. В Прилуцькому і Прикарпатському УБР – відповідно 40% і 26%. Показники НГВУ є нижчими: «Долинанафтогаз» – 31%, «Полтаванафтогаз» – 17%, «Охтирканафтогаз» – 13% працівників.

Анкетування підприємств щодо ефективності організації та проведення заходів з навчання і розвитку персоналу підприємства свідчить про те, що більшість опитуваних (60%) визначають процес навчання та розвитку персоналу як такий, що проводиться за потребою і не має системного характеру, а тому і відсутні чітко розроблені плани щодо організації та обсягу проведення заходів з перепідготовки і підвищення кваліфікації. Серед заходів,

які проводяться найчастіше, респонденти (78%) зазначили семінари і тренінги в межах підприємства та проведення атестації. Те, що проведення навчання безпосередньо на робочому місці є найпоширенішим, зумовлене необхідністю значних матеріальних затрат на організацію навчання поза виробництвом. 80% опитуваних висловили бажання пройти стажування на іншому підприємстві, в тому числі за кордоном. Форма професійного навчання поза виробництвом має ряд суттєвих переваг: учасники навчання мають змогу обмінюватися інформацією і ділитися досвідом із співробітниками інших підприємств; процес навчання забезпечується спеціальними інноваційними технологіями, наявністю висококомпетентних тренерів, консультантів та лекторів; працівники отримують відповідні сертифікати, дипломи, що дозволяють ефективно функціонувати на ринку праці тощо. Досвід успішних підприємств свідчить, що вкладення коштів у розвиток власного персоналу є вигідним, оскільки приводить до посилення трудової віддачі працівників, скорочення втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці та якості продукції.

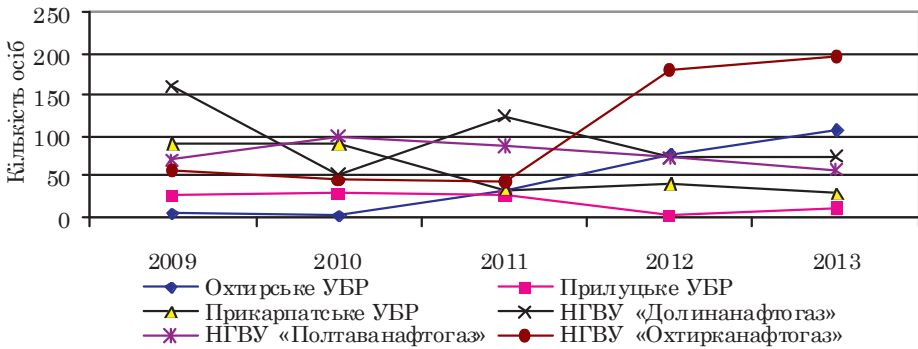


Рис. 1. Динаміка обсягів професійного навчання та перепідготовки персоналу нафтогазових підприємств, побудовано за даними табл. 2

Таким чином, основним пріоритетом управління нафтогазовим сектором повинно бути нарощування та збереження інтелектуального капіталу галузі, адже найкращий ефект приносять інвестиції, вкладені в науку, освіту, розробку технологій, молоде покоління. Ефективна робота потужного нафтогазовидобувного комплексу ПАТ «Укрнафта» значною мірою залежить від наукового супроводу робіт, що виконуються. Цей супровід у ПАТ «Укрнафта» здійснює Науково-дослідний і проектний інститут (НДПІ) ПАТ «Укрнафта», який охоплює широке коло сфер діяльності від пошуку і розвідки нафтових, газових і газоконденсатних родовищ, проектування розробки родовищ, будівництва свердловин та облаштування родовищ, технологічного забезпечення процесів нафтогазовидобування, розроблення та реалізації інноваційних технологій буріння, кріплення свердловин, видобування вуглеводнів до здійснення авторського нагляду за їх впровадженням у виробництво та екологічного моніторингу.

За останні роки спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників. У 2013 р. порівняно з 2010 р. кількість персоналу зменшилась на

37 осіб. Відсоток працівників з вищою освітою складає 88% загальної кількості, з неповною вищою та середньою освітою – відповідно 5% і 7%. Це, звичайно, обумовлено специфікою діяльності наукового закладу. В НДПІ працюють 14 винахідників і 9 раціоналізаторів, 11 працівників мають науковий ступінь.

Частка працівників з вищою освітою (88%) цілком відповідає долі керівників та фахівців (92%) в організації, що свідчить про високу кваліфікацію управлінського апарату та основного виробничого персоналу. Частка технічних службовців складає менше 1%, а робітників – 8%. При чому 55% працівників – у віці до 35 років, 35% – 35–55 років. Отже, трудовий колектив НДПІ ПАТ «Укрнафта» сформований з освічених та кваліфікованих молодих працездатних кадрів, здатних досягати високого рівня виконання науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт за умови їх ефективного використання і розвитку.

Фахівцями НДПІ виконується великий обсяг науково-практичних розробок та рекомендацій, ведеться винахідницька та раціоналізаторська робота, інформаційне забезпечення робіт, розробка робочих навчальних планів і програм для підготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів. Зокрема, у 2013 р. створенням об'єктів права інтелектуальної власності займалися 25 працівників НДПІ, з них – 14 винахідники, 9 раціоналізатори. Одержано 4 патенти України на корисні моделі та 1 патент на винахід. З метою інформаційного забезпечення спеціалістів НДПІ і структурних одиниць ПАТ «Укрнафта» відділом інформації, стандартизації та патентно-ліцензійної роботи підготовлено 12 інформаційних бюлетенів і 77 добірок патентно-інформаційних матеріалів з ретроспективного пошуку від 2 до 15 років. Проведено 6 семінарів з обміну передовим досвідом між спеціалістами структурних одиниць, у яких прийняло участь 92 фахівця ПАТ «Укрнафта». Працівниками НДПІ ПАТ «Укрнафта» публікуються наукові статті, розробляються збірники робочих навчальних планів і програм для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів у навчально-курсних комбінатах.

Таким чином, персонал НДПІ своєю сумлінною працею роблять вагомий внесок у розвиток галузі на шляху нафтогазовидобувної промисловості України до світових стандартів. Це, звичайно, неможливо досягти без висококваліфікованих робітничих, інженерних та управлінських кадрів за умови їх ефективного використання і постійного професійного вдосконалення та розвитку. Так, у 2013 р. підвищили кваліфікацію 67 (13%) працівників і 59 з них (90%) – поза виробництвом, у навчальних закладах за договорами. Спостерігається зменшення витрат на професійне навчання персоналу. На одного працівника, який пройшов підвищення кваліфікації, у 2013 р. було витрачено 2,3 тис. грн, що є на 1,5 тис. грн менше, ніж у 2012 році. Скорочення фінансування може призвести до того, що проведення заходів з підвищення кваліфікації відбуватиметься безпосередньо на виробництві, що знижує їх ефективність, особливо коли йдеться про професійний розвиток персоналу науково-дослідного і проектного інституту.

Сучасна система підготовки і перепідготовки кадрів є запорукою успішного розвитку підприємства та динаміки зростання виробничих і фінансових

показників. Цілком очевидно, що забезпечення кваліфікованим персоналом з необхідними для організації специфічними знаннями без звернення до послуг освітніх та наукових установ сьогодні є неможливим. Зважаючи на це, оцінимо відношення до забезпечення власних конкурентних переваг в ринковому оточенні вітчизняними нафтогазовими підприємствами на прикладі Інституту післядипломної освіти (ІПО) ІФНТУНГ. Наведені в табл. 3 дані з перепідготовки (отримання другої вищої освіти) та підвищення кваліфікації фахівців загалом та для нафтогазової галузі зокрема демонструють цілком очевидну тенденцію до зменшення обсягів споживання навчальних послуг ІПО ІФНТУНГ підприємствами, установами і організаціями досліджуваної галузі.

Таблиця 3. Динаміка обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців в ІПО ІФНТУНГ за 2009–2013 роки*

Вид навчання	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Отримання другої вищої освіти, осіб	361	353	350	325	322
Підвищення кваліфікації, осіб	332	304	445	286	244
у тому числі для галузі	199	198	339	226	198
Підвищення кваліфікації спеціалістів-буровиків за стандартами IWCF, осіб	65	75	55	62	50
Загалом	758	732	850	673	616

* сформовано на основі річних звітів ІПО ІФНТУНГ за 2009–2013 роки.

Щорічний результат випуску слухачів ІПО ІФНТУНГ протягом останніх 5 років не перевищує 1 тис. осіб. Враховуючи той факт, що в НАК «Нафтогаз України» працює біля 179 тис. працівників [3], приведена інформація робить незаперечним факт незадовільного використання галуззю можливостей підвищення професійної кваліфікації, компетентності і конкурентоспроможності, в тому чи іншому вигляді, хоча б тільки управлінським корпусом та інженерно-технічним персоналом. Оскільки в структурі НАК «Нафтогаз України» функціонує більше десятка відокремлених одиниць, які займаються видобутком і переробкою вуглеводневої сировини, її транспортуванням, розподілом та реалізацією, то потреби в постійному розвитку людських ресурсів галузі через неперервне навчання можна оцінити в десятки раз більшими обсягами, ніж вони є сьогодні.

Загалом упродовж аналізованого періоду простежується помітна тенденція до скорочення обсягів підвищення кваліфікації персоналу НАК «Нафтогаз України» та її окремих структурних підрозділів. Основні причини цьому криються у неефективній кадровій політиці НАК «Нафтогаз України», безпосередньо всередині самої компанії та в її структурних підрозділах. Це, зокрема, часті і нерідко необґрунтовані зміни вищого керівництва компанії, що в свою чергу призводить до заміни керівників основних структурних одиниць, а відтак і зміни керівників середньої ланки тощо. Необґрунтовані призначення на керівні посади некомпетентних осіб без досвіду управлінської роботи на підприємствах нафтогазової галузі нерідко вмотивовані не наявністю фахової освіти, а політичною приналежністю, особистою лояльністю або родинними зв'язками. Окрім того, має місце неефективна фінансова політика всередині компанії та непрозоре і нецільове використання коштів. Істотний вплив має

також складна політична ситуація в країні та у нафтогазових відносинах з Росією.

За відсутністю регульованого державного замовлення на підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів керівництво галузі та її окремих підприємств повинно самостійно приймати правильні і своєчасні рішення щодо мотивації працівників до неперервного саморозвитку, нарощування людського та інтелектуального капіталу галузі і стимулювання цих процесів серед персоналу, планування і фінансування цих програм.

Висновки. На основі проведеного аналізу приходимо до висновку, що стан системи розвитку ЛР підприємств нафтогазової галузі України є незадовільним. Обсяги проходження професійного навчання скорочуються, а підхід до процесу розвитку та удосконалення кадрів є хаотичним та несистематизованим. Зважаючи на кризове становище вітчизняної нафтогазової галузі, керівництво, відповідальне за використання і розвиток ЛР, повинно усвідомити, що здатність навчатися і рівень знань працівників є єдиним чинником, який може виступати запорукою конкурентної переваги, як на рівні підприємства, так і на рівні галузі загалом.

Пропонуємо основними напрямками удосконалення системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств вважати такі:

- Забезпечення ефективного процесу розвитку ЛР вимагає перегляду управлінськими колами галузі політики співробітництва з навчальними закладами з питань координування планів і замовлень для проходження фахівцями професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, участі у формуванні і постійному оновленні змісту навчальних програм підготовки працівників усіх категорій.

- Здійснення маркетингових досліджень попиту, пропозиції і цінової кон'юнктури на різних сегментах вітчизняного ринку навчальних послуг з підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців.

- Диференціація змісту навчання на замовлення зустрічно погоджених програм підвищення кваліфікації персоналу всіх категорій (управлінського, фахового та виконавчого).

- Розробка програм підвищення кваліфікації, зміст яких враховує попередньо і спільно ідентифіковані проблемні питання в організації ефективної діяльності конкретних підприємств галузі.

- Координування планів і замовлень галузевих підприємств і організацій для забезпечення процесу безперервного навчання та розвитку працівників.

- Модифікація навчального процесу у сфері перепідготовки і підвищення кваліфікації на основі використання сучасних, інноваційних технологій: дистанційне, електронне, мобільне, ігрове навчання, тренінги, тьюторінг, коучінг, менторінг, шедоунг, баддінг тощо.

- Ідентифікація та обґрунтування найбільш ефективних організаційно-юридичних і фінансово-економічних умов та форм співпраці підприємств галузі і профільних навчальних закладів.

- Розробка стратегії та програми неперервного розвитку ЛР нафтогазової галузі з використанням освітнього і наукового потенціалу спеціалізованих навчальних та академічних закладів.

1. Енергетична стратегія України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 №1071 // zakon.rada.gov.ua.
2. Андібур А.П., Петренко В.П. Людські ресурси нафтогазової галузі України: проблеми і завдання з неперервної підготовки і розвитку // Нафтогазова енергетика—2013: Міжнар. наук.-практ. конф. (7–11.10.2013 р., м. Івано-Франківськ). – Івано-Франківськ, 2013. – С. 408–411.
3. Інформація // Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» // www.naftogaz.com.
4. Кісь С.Я., Люта Н.В., Петренко В.П. Про інтелектуальний потенціал нафтогазової галузі України як важливу складову її енергетичної безпеки // Науковий вісник ІФНТУНГ.— 2006.— №1. – С. 93–99.
5. Крижанівський Є.І., Петренко В.П. Роль національного технічного університету нафти і газу в інтелектуальному забезпеченні сталого розвитку нафтогазового комплексу України // Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.— 2011.— №1. – С. 12–18.
6. Петренко В.П., Данилюк-Черних І.М. Стан, цілі і завдання з розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової промисловості: світ і Україна // Вісник СНУ ім. В. Даля.— 2012.— №11, Ч. 1. – С. 372–378.
7. Тимошенко Д.В. Мотиваційний механізм управління інтелектуальною працею персоналу нафтогазових підприємств та організацій: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». – Івано-Франківськ, 2011. – 19 с.
8. Швидкий Е.А. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання НАК «Нафтогаз України» як функція інтелектуалізації системи менеджменту // Науковий вісник ІФНТУНГ.— Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.— 2011.— №1. – С. 19–24.
9. 2nd Annual Oil & Gas HR Forum 2014 // Fleming Europe // human-resources.flemingeurope.com.
10. 2nd Annual Oil & Gas Human Capital Summit 2014 // humancapital-oilandgas.com.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2014.