

*І. І. Рекун,*

*к. е. н., доцент кафедри фінансів та економічної безпеки,*

*Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. В. Лазаряна*

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*I. Rekun,*

*Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of finance and economic security,*

*Dnipropetrovsk national university of railway transport named after academician V. Lazaryan*

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ECONOMIC SECURITY ENTERPRISE RAILWAY

---

*Стаття присвячена питанням теоретичного обґрунтування та визначенню місця та змісту управління персоналом в структурі економічної безпеки підприємства. Досліджені тенденції розвитку системи кадрового менеджменту з урахуванням сучасних концепцій людського капіталу, інтелектуального капіталу, управління компетенціями, талантом персоналу. Звернена увага на концептуальний підхід до людини, який полягає у її трактуванні як джерела цінності, визнання її ролі в якості власника специфічних можливостей (здібності, компетенції, талант), що мають пріоритетне значення для стратегічної діяльності підприємства залізничного транспорту та його безпеки. Головною метою цієї роботи є пошук більш ефективних напрямків діяльності підприємства залізничного транспорту у забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням нових викликів та загроз, реального соціально-економічного стану української економіки, що передбачає, окрім всіх інших заходів, удосконалення кадрової стратегії, формування людського капіталу підприємства залізничного транспорту на основі прогресивних форм і методів управління персоналом.*

*This article focuses on the theoretical foundation and the development of personnel management in the structure of economic security. The tendencies of development of human resource management in accordance with modern concepts of human capital, intellectual capital management competencies, talent staff. Attention is paid to the conceptual approach to the man who is its interpretation as a source of values, recognizing its role as the owner of the specific capabilities (skills, competencies, talent), with priority to strategic activities of railway undertakings and security. The main goal of this work is to find more effective ways of railway undertakings to ensure economic security with new challenges and threats, real socio-economic state of the Ukrainian economy, which provides, in addition to all other measures, improving human resources strategy, human capital formation of rail Transport from progressive forms and methods of personnel management.*

---

*Ключові слова: управління персоналом підприємств залізничного транспорту, людський капітал, інтелектуальний капітал, компетенції, інтелектуалізація праці, інвестування у персонал залізничного транспорту.*

*Key words: personnel management, human capital, intellectual capital, competence, intellectualization of labor, investment in staff.*

### ВСТУП

Однією з важливих проблем ХХІ століття, що підсилені впливом світових криз, є необхідність побудови інноваційної та креативної економіки України, що спонукає до модернізації форм діяльності та управління на

підприємстві залізничного транспорту. Умови функціонування сучасних підприємств пов'язані з глобалізацією, турбулентним оточенням, соціальними та демографічними, культурними та технологічними змінами, що потребує пошуку нових підходів до діяльності праців-

ників та управління трудовим потенціалом підприємства залізничного транспорту. З особливою актуальністю постає проблема економічної безпеки залізничного транспорту, в організації і забезпеченні якої все більшу роль відіграє система управління персоналом. З одного боку, актуальною є задача захисту персоналу від нанесення йому матеріальної, моральної або фізичної шкоди, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників. Адже економічні втрати в залізничній галузі пов'язані також і з професійною діяльністю персоналу, їх непрофесійністю, низьким рівнем надійності і відданості підприємству. Тому проблеми забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту за теперішнього часу переходять в ранг першочергових. А вирішальним чинником укріплення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту є її кадровий потенціал [7, с. 255]. У зв'язку з цим виникає необхідність врахування якості і надійності людських ресурсів, що передбачає підвищені вимоги до формування персоналу підприємств залізничного транспорту — працівників, управлінців. Ефективне управління персоналом вимагає інвестування в освіту, перепідготовку, розширення доступу до інформації, пов'язаної з ефективністю праці, умов для розвитку здібностей і талантів працівників, відповідної заробітної платні тощо. Окрім того, успішне управління персоналом вимагає систематичної оцінки кожного працівника, а також ефективної системи винагороди за сумлінну працю.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Залізнична транспортна система відрізняється від багатьох інших технологічних систем тим, що її технічні засоби і виробничий персонал розподілені на великих відстанях і виконують одночасного безліч технологічних процесів і операцій. Стан економічної безпеки підприємства та управління персоналом може бути ефективним щодо виконання одних виробничих процесів і малоєфективним відносно інших. Система надійності збереження виробничих таємниць, інформації про діяльність визначається рівнем безпеки найбільш слабкої ланки, якою вважається персонал підприємства. Тому проблема управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту є першочерговою для його стабільного функціонування.

Поглиблений аналіз чинників ризиків економічної безпеки може бути віднесено до другої половини 80-х рр. ХХ століття. В Україні системне дослідження економічної безпеки за складовими вперше проведено вченими В. Шлемко та І. Бінько [8]. Згодом з'явилися дослідження, які можна віднести до загальної теорії проблем економічної безпеки, що безпосередньо пов'язані із якістю людського капіталу. Це праці таких українських вчених, як В. Вітлінський (психологічна теорія рішень, психологічне сприйняття ризиків, мотивація та організаційні аспекти управління ризиком) [3], Т. Васильців (аналіз психологічних чинників, які визначають підприємницьку активність населення). Зокрема Т. Васильців вважає, що поліпшенню психологічної компоненти зміцнення економічної безпеки підприємництва більше сприяє популяризація практики ефективних дій у напрямі детінізації та декриміналізації бізнес-середовища [2]. С. Ілляшенко поєднує в єдиний комплекс складові економічної безпеки підприємства, однією із яких є інтелектуальна складова. Інтелектуальна складова, зазначає автор, характеризує інтелектуальний потенціал працівників підприємства. Негативні впливи на його формування зв'язані з втратою підприємством у своєму складі провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підпри-

ємства; зниження питомої ваги інженерно-технічних і наукових працівників у загальній кількості працюючих; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників і, особливо, осіб апарату управління [5, с. 15].

Нерідко, щоб уникнути складності багатofакторного підходу, вчені, аналітики в описах, поясненнях економічних явищ не враховують психосоціальні чинники, від яких, насамперед, залежить якість кадрового потенціалу підприємства залізничного транспорту, його людського та інтелектуального капіталу.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Персонал підприємства залізничного транспорту, без сумніву, є одним із найцінніших ресурсів. До його складу входять люди, їх індивідуальна участь у виробництві, їх професійні якості, знання і спроможності. Наявність високого рівня зазначених чинників досить суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Так, наприклад, ефективність управління персоналом підприємства залізничного транспорту вимагає скоординованих і професійних дій у складних умовах, що постійно змінюються. Тому ефективне управління людськими ресурсами має ґрунтуватися на вмілій оцінці компетентності персоналу підприємства залізничного транспорту, взаємному визначенні чітких цілей, ролей і обов'язків членів команди, своєчасному прийнятті ними рішень. Провідне значення має, також, справедлива винагорода за результати роботи.

У класичній економічній теорії традиційно застосовується модель раціональної економічної людини, яка намагається максимізувати власну вигоду, задоволення, користь тощо. Такий підхід свідчить про односторонність мислення і зводить багатогранну психологію людини до окремих проявів. Окрім того, така модель недооцінює людину як соціального індивіда. При виборі моделі економічної поведінки людини доводиться лавірувати між прагненнями до суворого абстрактно-теоретичного образу і відображення реальності. В. Автономов зауважує, що приймаючи ту чи іншу модель, вчені тим самим роблять вибір між строгістю і реалістичністю аналізу. Чим менше факторів приймається до розгляду, тим більше певний теоретичний результат (пояснення або прогноз) можна отримати, але відстань між теоретичним вибором і реальною поведінкою модельованих економічних суб'єктів може виявитися занадто великою: проблема, що ми вирішуємо, може мати слабку схожість з тією, яку намагалися вирішити. Навпаки менший ступінь абстракції дозволяє виявити велику кількість факторів, що впливають на людину, але, як правило, не дають однозначних пояснень або прогнозів [1].

Стратегічний підхід до безпеки економічної діяльності підприємства залізничного транспорту визначає працівників, персонал як певні активи, як людський капітал, який у поєднанні з принципами раціонального управління, а також матеріальними і нематеріальними активами, уможливають досягнення певних конкурентних переваг підприємства на ринку. В основі можливих кадрових рішень адміністративного, економічного, а також соціального характеру, лежить ретельний розгляд психосоціальних дій людей, які приймають рішення щодо ефективного подолання кризових ситуацій. Навіть найвеличніші ідеї щодо змін та модернізації можуть виявитися малоєфективними без цілісного аналізу можливостей, що втілені в особі працівника. Так наприклад, всі вищезгадані чинники мають відповідне місце у роботі з кадровим персоналом. Саме вони і формують кадрову складову економічної безпеки залізничного транспорту, що наведено на рисунку 1.

Відповідно до цього, ефективна економічна безпека досягається відповідними ресурсами на певних функціональних ланках підприємства залізничного транспорту, головним з яких є кадрове забезпечення (підбір і розстановка кадрів, підвищення професіоналізму, просування кадрів, контроль за лояльністю і відданістю фірмі, системи заохочення, відповідальності і мотивації праці) [7, с. 36].

Модель людини в новітніх економічних теоріях нагадує матрицю, рядки котрої утворюють різноманітні методологічні підходи щодо поведінки людей, а стовпчики — різноманітні економічні задачі.

Нове бачення сучасних моделей економічної людини характеризується порівняно з моделлю людини класичної економічної теорії меншою абстрактністю, змінною і далекою від оптимального ступеня раціональної поведінки, неусуненою невизначеністю, великим впливом ментальності, звичок, правил прийняття рішень тощо [3 с. 23]. До середини ХХ століття, коли в розвинених країнах Заходу були забезпечені високі стандарти споживання, розвиток технологій зажадав від людей, залучених в господарські процеси, не тільки першокласної освіти, а й творчих здібностей. З цього моменту стимули й мотиви почали неминуче модифікуватися [6, с. 62]. І специфічні особливості такої модифікації знайшли найбільше відображення в концепціях людського капіталу.

Отже, для ефективним управлінням персоналом в системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту мають бути враховані кадрові чинники, передусім, достатня кількість персоналу, який займається питаннями безпеки, його професіоналізм, інтелектуальні — залучення висококласних спеціалістів і науковців, що дозволяє запроваджувати нові системи безпеки. Варто зазначити, що ці засоби потребують комплексного поетапного застосування, а не одночасного запровадження. Всі вони входять як складові до поняття людського капіталу.

Незважаючи на довготривалі дискусії про зміст категорії людського капіталу в дослідженнях зарубіжних вчених (Г. Беккер, А. Сміт, С. Кузнець, І. Фішер, Т. Шульц), вітчизняних вчених (В. Геєць, А. Чухно, В. Глушков, В. Терещенко), формування відповідної теорії продовжується і в теперішній час.

## СУЧАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Більш детально і широко сучасні підходи до визначення людського і інтелектуального капіталу розробляли такі зарубіжні вчені, як М. Братніцкі, П. Цісло, К.Свейби, Д. Клаіла.

Так наприклад, М. Братніцкі і П. Цісло у визначенні людського капіталу наводять такі складові:

- фактори, що утворюють організаційний та соціальний капітал (невидимі засоби);
- фактори, що відображають знання і утворюють людський капітал і враховують: компетентність, що визначається знаннями та вміннями; мотивацію до застосування знань і вмінь; інтелектуальну активність [10, с. 9].

Д. Клаіла розглядає людський капітал як ресурси підприємства, що поділяються на такі групи:

- людські ресурси, або знання, вміння, творчість, досвід;
- інтелектуальні ресурси, що складаються з інформації, звітності, публікацій;
- інтелектуальна власність — патенти, авторські права;
- структурні ресурси (організаційна культура, структурні канали дистрибуцій, процедури, процеси);

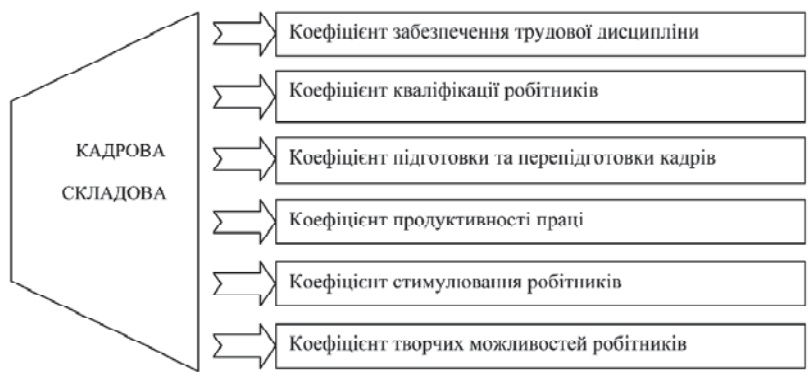


Рис. 1. Показники, які характеризують кадрову складову економічної безпеки залізничного транспорту

— ресурси підприємства — репутація, імідж, толерантність [11, с. 48].

К. Свейби у підходах до інтелектуального капіталу підприємства виділяє:

- зовнішню структуру, що враховує взаємодію між підприємством та його оточенням, а взагалі укладання і підтримка ділових контактів;
- внутрішню структуру, що характеризує всі нематеріальні активи, які є власністю підприємства;
- індивідуальні компетенції, що пов'язані із знаннями, вміннями та досвідом працівників та їх здатностями до професійної діяльності; ефектом є конкретна вартість для суб'єкта господарювання [15].

Таким чином, міждисциплінарний простір розвитку теорій людського капіталу сучасних зарубіжних теорій уможлиблює виділення трьох інтегрованих модальностей.

Першою із них є економічна цілеспрямованість, обговорення якої досить виразно охарактеризовано наступними аргументами:

- співробітники є одним з ресурсів організації і ними треба так управляти як і іншими матеріальними ресурсами;
- на напрямок управління людським капіталом впливають поєднання місії бачення, місії та стратегія підприємств;
- істотним є характер людського фактору, але проблеми, пов'язані з ним, треба розглядати в комплексі разом з іншими ресурсами;
- з управлінням людського капіталу слід пов'язувати такі поняття як вартість, прибуток, надійність, ефективність, продуктивність, якість.

Таким чином, економічна спрямованість спирається на підвищення уваги до нематеріальних активів. Мова йде про такі активи підприємства як професійні можливості, авторські права, інтелектуальна власність, патенти, ліцензії, бази, технології, а також навички та вміння працівників (знання, досвід, ноу-хау працівників, компетенції, організаційна культура, колективна позиція, партнерство). Такі засоби складають ключові компетенції організації, які слід розуміти як вміння колективного навчання і досягнення конкурентних переваг на ринку праці.

Друга тенденція пов'язана з гуманістичною спрямованістю. Вона отримала популярність в діловій практиці і домінувала в економічній літературі в 90-х рр. ХХ століття. Згідно з цим поняттям, співробітники є найважливішим і найціннішим активом організації. Людський фактор можна розглядати як джерело конкурентних переваг підприємства, де співробітники з їх знаннями, досвідом, компетенціями та інтелектуальними і психологічними ресурсами утворюють нематеріальні активи що використовуються на користь підприємства. Виходячи з цього, засадничими положеннями такого підходу є гуманістична орієнтація заснована на наступних положеннях:



— важливою є залежність між якістю людського капіталу і розвитком підприємства (підприємство має заохочувати і утримувати працівників);

— працівники залежно від ступеня задоволення своїх потреб (вимог, очікувань), взамін віддають в розпорядження підприємству свій індивідуальний інтелектуальний капітал (знання, компетенції, освіту, досвід, здоров'я);

— якщо підприємство знаходить компроміс між задоволенням працівників і своїми можливостями, створює умови для формування лояльності персоналу і ріст мотивації кадрів до якісної праці, інтегрує цілі працівників з цілями підприємства, що впливає однаково як на індивідуальний розвиток персоналу, так і на розвиток в цілому суб'єкта економічної діяльності;

— людський капітал детермінує культурний профіль (ідентичність, особиста чи організаційна культура) і ринковий профіль підприємства.

За умов такого підходу в управлінні людським капіталом здійснюються наукові дослідження з управління і керування на підприємстві, мотивування, планування кар'єрних сходінок, інвестування в працівників, кадровим маркетингом, організаційною культурою, а також стратегією оцінок і аутплейсментом (від англ. *outplacement*).

Третій підхід, так званий змішаний, полягає у поєднанні двох зазначених вище. Інтеграція тих підходів заснована на практиці управління і пов'язана із способом господарювання, спрямованого на постійне оновлення підприємства. Вона реалізується через комплекс процесів управління створенням, розповсюдженням і використанням знання, і, нарешті, підхід до урахування концепцій управління інтелектуальним капіталом, знаннями через залучення та контролінг, управління компетенціями та талантами.

З огляду на різноплановість визначення інтелектуального капіталу, специфічної мережі зв'язківка в його структурі, управління ним не є процесом легким.

Взагалі з приводу використання терміну "людський капітал" на рівні корпорацій існує слушна думка, що концепції людського капіталу тісно пов'язані з концепціями інтелектуального капіталу, і їх часто плутають. Особливого значення надається інтелектуальному капіталу. В постіндустріальному суспільстві саме інтелектуальні здібності людини і її освіченість в значній мірі визначають як рівень його доходів, так і соціальний статус [6, с. 64]. Інтелектуальний капітал — це більш широке поняття. До нього переважно включають сукупні знання, якими володіє організація в особі своїх співробітників, а також у вигляді методологій, патентів, архітектур та взаємозв'язків. Натомість людський капітал — підмножина цієї концепції. Тому інтелектуальний капітал складається з структурного капіталу і людського капіталу, враховує можливість майбутніх доходів з погляду внеску людини, її здатності постійно створювати і породжувати ще більшу вартість [4]. С. Ілляшенко для вимірювання рівня інтелектуальної складової економічної безпеки пропонує такі показники як плінність кадрів високої кваліфікації, питома вага інженерно-технічних і наукових працівників, показник винахідницької (раціоналізаторської) активності, показник освітнього рівня [5, с. 15].

## АВТОРСЬКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ І ПРОПОЗИЦІЇ

Останніми роками минулого сторіччя в сучасних зарубіжних теоріях управління було започатковано дослідження так проблеми як управління талантами. Такий напрямок передбачає формування комплексу управлінської та кадрової діяльності по відношенню до здібних, обдарованих працівників, які здатні

здійснити суттєвий внесок в розвиток підприємства, в досягнення її цілей [9]. Талант працівника, за таких умов, розглядається як важливий фактор потенціалу організації. Результати дослідження таких зарубіжних вчених, як Lawler III E.E. (2008), D. Rees (2008), Н. Bieniok (2010) доводять, що талант передбачає володіння працівниками особливими здібностями, а саме підвищеним інтелектуальним потенціалом, специфічними здібностями (стосуються окремих видів діяльності), креативністю (новації, оригінальність, швидкість і гнучкість мислення), здатністю до вирішення нових і нетрадиційних проблем, відкритість для багатозначності і невизначеності, вразливість і багата емоційність (емоційний інтелект), сприйняття ризику, заохочення в праці (витримка в досягненні цілі, працьовитість, захоплення працею), внутрішня дисципліна, витримка, схильність до боротьби, віра у власні можливості [12]. Таким чином, підходи до управління талантами вимагають вміння розпізнавати сильні сторони персоналу підприємства, організації, і відповідного застосування таланту працівника до певної сфери відповідальності.

Наступна сучасна концепція в сфері управління персоналом підприємства стосується управління компетенціями працівників. Вона спрямована на ідентифікацію, формування і розвиток компетенцій, які реалізуються (застосовуються) і створюються у працівників в межах підприємства.

Для ефективного управління персоналом на підприємстві необхідна наступна методична і організаційна діяльність:

- визначення необхідних компетенцій на робочих місцях;
- встановлення наявних компетенцій у всіх працівників;
- визначення можливостей, зацікавленості і преференцій управлінців та менеджерів у зв'язку з їх розвитком і проектуванням;
- кар'єрні сходінки;
- виявлення прогалів в компетентностях;
- прийняття діяльності, пов'язаної з усуненням відсутніх компетенцій, методична і психологічна підготовка менеджерських кадрів і працівників до невідворотних змін і функціонуванні в майбутньому [13].

Таким чином, структурний підхід до системи управління компетенціями на підприємстві включає фахівців, які проектують, обслуговують, а також модифікують виробничі системи. Вони можуть бути працівниками підприємства або співпрацювати з ними як зовнішні експерти, а також розробляти методи, що включають технології і засоби, які можуть бути самостійно створені в підприємстві або адаптовані до його потреб, і завдяки яким можливо реалізувати певні. В такій системі має знайти застосування допоміжні комп'ютерні технології, що стосуються створення, актуалізації чи розповсюдження баз даних, доступу до інформації, управління процесами, а також інформації про бюджет підприємства.

## ВИСНОВКИ

З урахуванням нових викликів та загроз, реального соціально-економічного стану української економіки, і, зокрема, залізничного транспорту України, необхідно вести пошук більш ефективних напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства через удосконалення кадрового менеджменту, що передбачає формування людського капіталу підприємств на основі прогресивних форм і методів роботи с персоналом. Прийняття такого підходу до персоналу виражається у її трактуванні як джерела цінності, визнання її ролі в якості власника спеці-

фічних можливостей, що мають пріоритетне значення для стратегічної діяльності підприємства та його безпеки. Тому в процесі змін, що відбуваються, професійні якості все частіше сприймаються у контексті унікальних шансів використання ресурсів організації для формування позиції на тлі інших суб'єктів господарювання. На жаль, дослідники не часто звертають увагу на здатність співробітників, управлінців до надійності в особливо складних та небезпечних ситуаціях в галузі залізничного транспорту. Тому кожна з репрезентованих сучасних концепцій кадрового менеджменту трактує людський капітал як ресурси підприємства, як стратегічний засіб, завдяки якому воно має можливості формування конкурентних переваг на ринку. Витрати на розвиток людського капіталу мають сприйматися як довготермінова інвестиція підприємства у власну економічну безпеку, що приносить матеріальну і нематеріальну користь.

Очевидно, що різні підходи різняться між собою, але всі вони відносяться до традиційних елементів управління людськими засобами, а їх поєднання сприяє розв'язуванню проблем у майбутній діяльності підприємства, а також прогнозуванням і адаптацією підприємства до змін умов функціонування в майбутньому, що відповідає завданням забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.

## Література:

1. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке / В.С. Автономов. — СПб.: Экономическая школа. 1998. — 230 с.

2. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія / Т.Г. Васильців. — Львів: Арал, 2008. — 384 с.

3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. — К.: КНЕУ, 2004. — 480 с.

4. Даффи Д. Человеческий капитал [Электронный ресурс] / Д. Даффи // Директор информационной службы: Организационное управление. — 2000. — № 6. — Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2000/06/170900/>

5. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальные проблемы экономики. — 2003. — № 3. — С. 12—19.

6. Иноземцев В.А. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы [Текст] / В.А. Иноземцев. — М.: Логос, 2000. — 304 с.

7. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. — 2-е изд. — М.: Дело, 2005. — 896 с.

8. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. — К.: РНБОУ, Нац. ін-т страт. досліджень, 1997. — 144 с.

9. Bieniok H. (2010) Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji. W: Jagoda H., Lichtarski J. (red.) Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu, s. 19.

10. Bratnicki M., Cisło P. Definiowanie, doskonalenie kapitału społecznego firmy, w: Stan i perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi u progu XXI wieku, red. L. Zbiegien-Maciąg, Poldex, Krakow-Krynica 2000.

11. Klaila D. and Hall L. (2000), Using intellectual assets as a success strategy, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, pp. 47—53.

12. Lawler Edward E. Talent: making people your competitive advantage / Edward E. Lawler III; foreword by Dave Ulrich.

13. Oleksyn T. Praca i placa w zarzadzaniu, Wyd. Miedzynarodowej Szkoły Menedzerow, Warszawa 1997, s. 48.

14. Rees D. Using compensation to win the talent Wars. W: Berger L.A., Berger D.R. (red.) The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design. Fifth edition. — 2008. — New York: McGraw-Hill, s. 562.

15. Sveiby K.E. The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler Publishers. — San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publishers, 1997.

## References:

1. Avtonomov, V.S. (1998), Model' cheloveka v jekonomiczeskoj nauke [Model of human in economic science], Jekonomiczeskaja shkola, Sankt Peterburg, Russia.

2. Vasylytsiv, T.H. (2008), Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia: monohrafiia [The economic security of Ukraine Entrepreneurship: Strategy and mechanisms for strengthening Monograph], Aral, L'viv, Ukraine.

3. Vitlins'kyj, V. V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), Ryzkykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia [The risk in the economy and entrepreneurship: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Daffi, D. (2000), "Human capital", Direktor informacionnoj sluzhby, Chelovecheskij kapital, [online], vol. 6, available at: <http://www.osp.ru/cio/2000/06/170900/> (Accessed 7 Oct 2015).

5. Il'jashenko, S.N. (2003), "Components of economic security and approaches to assessment", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 12—19.

6. Inozemcev, V.L. (2000), Sovremennoe postindustrial'noe obshchestvo: priroda, protivorechija, perspektivy [The modern post-industrial society: nature, contradictions, prospects], Logos, Moscow, Russia.

7. Senchagov, V.K. (2005), Jekonomiczeskaja bezopasnost' Rossii [The economic security of Russia], Delo, Moscow, Russia.

8. Shlemko, V. T. and Bin'ko, I. F. (1997), Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist' i napriamky zabezpechennia [The economic security of Ukraine: the nature and direction of ensuring], RNBOU, Kyiv, Ukraine.

9. Bieniok, H. (2010), Rola zarz?dzania talentami w procesie budowy potencja?u innowacyjnego organizacji [The role of talent management in the process of building the potential of an innovative organization], Wyd. UE we Wroclawiu, Wroclaw, Poland.

10. Bratnicki, M. (2000), Definiowanie, doskonalenie kapitału społecznego firmy, w: Stan i perspektywy zarzldzania zasobami ludzkimi u proggu XXI wieku [refining, improving the social capital of the company, in state and perspectives of management of human resources at the beginning of the XXI century], Poldex, Krakiw-Krynica, Krakiw, Poland.

11. Klaila, D. and Hall, L. (2000), Using intellectual assets as a success strategy, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, pp. 47—53.

12. Lawler, Edward E. (2013), Talent: making people your competitive advantage / Edward E. Lawler III; foreword by Dave Ulrich.

13. Oleksyn T. (1997), Praca i placa w zarzadzaniu, Wyd. Miedzynarodowej Szkoły Menedzerow [Jobs and wages in management, Ed. International School of managers], Warszawa, Poland.

14. Rees, D. (2008), Using compensation to win the talent Wars. W: Berger L.A., Berger D.R. (red.) The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design. Fifth edition. New York: McGraw-Hill, s. 562.

15. Sveiby, K.E. (1997), The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publishers.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2015 р.