

# МЕХАНІЗМИ КОНСОЛІДАЦІЇ ЗУСИЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ТАРГЕТИНГУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ЛЕГОМІНОВА С. В.

УДК 658.336:658.5

## Легомінова С. В. Механізми консолідації зусиль персоналу в таргетингу підвищення конкурентного потенціалу підприємства

Аргументовано актуальність концентрування зусиль щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства через інтелектуалізацію персоналу, із застосуванням безперервного навчання відповідно до технологічного режиму та сучасних трендів. Проаналізовано структурні особливості інтелектуального капіталу, визначено необхідність їх ефективної взаємодії для отримання конкурентної цінності. Запропоновано поєднання біхевіористського та когнітивного підходів із застосуванням холистичної моделі управління людськими ресурсами, що забезпечить ефективне управління та врахування особливостей когнітивної поведінки. Доведено, що конкурентний потенціал підприємства знаходиться в прямій залежності від акумулювання та дифузії знань, має носити перманентний характер, забезпечуючи стійке підвищення конкурентного потенціалу підприємства та створюючи підґрунтя для формування лідерських позицій, визначаючи основні мейнстріми розвитку.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, людський капітал, знання, модель управління, безперервне навчання, цінність, конкурентний потенціал.  
**Табл.: 1. Бібл.: 14.**

**Легомінова Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємств та соціальних технологій, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

**E-mail:** svetlana.legominova@ukr.net

УДК 658.336:658.5

UDC 658.336:658.5

## Легомінова С. В. Механизмы консолидации усилий персонала в таргетинге повышения конкурентного потенциала предприятия

Аргументирована актуальность концентрирования усилий по повышению конкурентного потенциала предприятия посредством интеллектуализации персонала, с применением непрерывного обучения в соответствии с технологическими режимами и современными трендами. Проанализированы структурные особенности интеллектуального капитала, определена необходимость их эффективного взаимодействия для получения конкурентной ценности. Предложено сочетание биохевиористского и когнитивного подходов с применением холистической модели управления человеческими ресурсами, что обеспечит эффективное управление и учёт особенностей когнитивного поведения. Доказано, что конкурентный потенциал предприятия находится в прямой зависимости от аккумуляции и диффузии знаний, должен носить перманентный характер, обеспечивая устойчивое повышение конкурентного потенциала предприятия и создавая почву для формирования лидерских позиций, тем самым определяя основные мейнстримы развития.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, человеческий капитал, знания, модель управления, непрерывное обучение, ценность, конкурентный потенциал.

**Табл.: 1. Библ.: 14.**

**Легомінова Светлана Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятий и социальных технологий, Государственный университет телекоммуникаций (ул. Соломенская, 7, Киев, 03110, Украина)  
**E-mail:** svetlana.legominova@ukr.net

## Legominova S. V. The Mechanisms to Consolidate Staff Efforts in the Targeting of Increasing the Competitive Potential of Enterprise

The topicality of focusing efforts to improve the competitive potential of enterprise through intellectualization of its staff, using continuous training in accordance with technological regimes and modern trends, has been rationalized. The author has analyzed the structural features of intellectual capital, determining the need for their efficient interaction to gain competitive value. A combination of behavioristic and cognitive approaches has been proposed, using a holistic model of human resources management in order to ensure efficient management and consideration of specific characteristics of cognitive behavior. It has been proven that the competitive potential of enterprise is directly dependent on the accumulation and diffusion of knowledge, should be of permanent nature, ensuring a stable increase in the competitive potential of enterprise and creating the ground for the formation of leadership positions, thus determining the basic mainstreams of development.

**Keywords:** intellectual capital, human capital, knowledge, management model, continuous training, value, competitive potential.

**Tbl.: 1. Bibl.: 14.**

**Legominova Svetlana V.** – Phd (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics of Enterprises and Social Technologies, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)  
**E-mail:** svetlana.legominova@ukr.net

Сучасні тренди розвитку економіки та загально-визнані вектори розвитку цивілізації вимагають перегляду ключових імперативів впливу на формування конкурентних переваг підприємства, які ґрунтуються на якісному розвитку персоналу, нових підходах до управління та взаємодії. Підприємства більш орієнтовані на групове управління, технології виконують роль катализаторів, у фокусі – сучасне розуміння інтелектуального капіталу, інноваційної активності, де основну роль відіграє людина. Концепт – перетворення знань в цінність як для людини, так і підприємства. Тому набуває актуальності знаходження механізмів активування, консолідації зусиль персоналу в розробці

ефективної стратегії підприємства за рахунок формування конкурентного потенціалу.

Фундаментальні дослідження інтелектуального капіталу були проведені такими вченими, як Беккер Г. [1], Ханссон Б. [2], Йохансон Ю. [2], Лейтнер К. [2], Гелбрейт Дж. [3], Едвінссон Л. [5], Мелоун М. [5], Руус Й. [6], Пайк С. [6], Фернстрем Л. [6]. Аспектам управління розвитком людського капіталу присвячені наукові дослідження Хендрікса П. [7], Вріенса Д. [7], Кауфманна Б. [8], Гілла С. [9], Іво А. [10], Стюарта Дж. [11]. Вчені сходяться на думці, що інтелектуальний капітал – це капітал, втілений у знання, вміння, досвід, кваліфікацію людей. Реалізація його відбивається в продуктивності,

створення цінності для підприємства. Визначено, що основою інтелектуального капіталу є людський капітал. Пропонуються різні підходи до формування структури, форм і моделей управління інтелектуальним капіталом. Але потребує певного доопрацювання механізми управління персоналом, розкриття потенційних можливостей, створення сприятливого середовища для прояву креативно-інноваційної активності у фокусі формування конкурентного потенціалу підприємства.

*Метою* статті є аналіз науково-методичних і практичних засад щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства, фокусуючись на інтелектуальному капіталі, підходах і методах управління персоналом з подальшим формуванням дієвого механізму консолідування зусиль персоналу щодо вироблення стратегії успішного функціонування підприємства.

**Т**аргетинг підвищення конкурентного потенціалу підприємства орієнтований на інтелектуалізацію персоналу з метою формування ринкової капіталізації. Одним із факторів формування конкурентних переваг є інтелектуальний капітал підприємства, на який покладено основний акцент у стратегії підприємства. Враховуючи, що успіх підприємства визначається передусім нематеріальними активами (імідж, бренди, інтелектуальна власність, ІТ-системи), високої конкурентної позиції на ринку можна досягти, тільки підвищуючи рівень розвитку персоналу, що визначає можливість і здатність ефективно використовувати потенціал.

Під таргетингом підвищення конкурентного потенціалу ми будемо розуміти цільове спрямування, основні акценти управлінського менеджменту на формування критеріїв, вимог до персоналу і вироблення механізмів акумулювання знань та трансформації явних і неявних знань у конкурентний потенціал при забезпеченні взаємодії структурних елементів інтелектуального капіталу з метою виконання підприємством завдань відповідно до обраної стратегії. Для більш детального аналізу сучасного розуміння та функціонування інтелектуального капіталу та його впливу на економічні перетворення як фундаменту інноваційної діяльності необхідно повернутися до елементарних знань про сутність.

Введене Т. Шульцом, а потім Беккером Г. поняття «людський капітал» дало можливість розглядати «працю» як фактор виробництва.

Г. Беккер визначив, що «людський капітал – це сукупність вроджених здібностей і набутих знань, навичок і мотивацій, ефективного використання яких сприяє збільшенню доходу та інших благ» [1].

Людський капітал, як фактор виробництва, допускає прийнятність поняття «інвестиція – ефект». Відповідно до прийнятої гіпотези людський капітал потребує постійного інвестування [2], при цьому ефективність інвестування досить висока, водночас не заперечуються мотиваційні аспекти – певний рівень заробітної плати, а результатом інвестування для підприємства буде високий ефект від вкладень і відповідний КРІ (*Key Performance Indicators*), але ознаки високої ризикованості та надприбутковості мають місце.

Дж. Гелбрейт у 1969 р. «інтелектуальний капітал» визначив, як «щось більше», ніж «чистий інтелект» людини, і в тому числі певну «інтелектуальну діяльність» [3].

Джерелом інтелектуального капіталу (ІК) є людина (людський капітал), але, на відміну від людського капіталу, поняття ІК ширше, воно стосується не тільки окремого індивідуума, але і групи людей, а також організації. Розвиток теорії ІК пов'язаний саме з розглядом капіталу через призму його формування в рамках окремої юридичної особи, зацікавленої в розвитку, ефективному управлінні, оцінці й обліку цього виду капіталу [4, с. 39].

**О**тже, створюється певна цінність як на рівні індивідуума (яка буде відбиватися в рівні заробітної плати та додаткових джерелах доходу, не виключаючи такий аспект, як можливість міграції), так і цінність на рівні підприємства (формується інтелектуальний капітал, який в будь-якому випадку залишається на підприємстві).

Дискусію викликає структура інтелектуального капіталу (ІК):

1. Едвінссон А. і Мелоун М. стверджують, що ІК складається з людського та структурного капіталу [5]. Структурний капітал включає споживчий і організаційний капітал, а організаційний капітал об'єднує інноваційний і процесний капітал. В основі класифікації покладено відносини власності. Людський капітал уособлює працівників організації, а структурний – організацію.

2. Сент-Онжом Х. і Стюарт Т. внесли доповнення до структури Едвінссона А. і Мелоуна М., визначивши складові структурного капіталу та поставивши нарівні з людським капіталом споживчий (клієнтський) капітал, обґрунтовуючи це тим, що клієнти не є власністю компанії (у Едвінссона А. і Мелоуна М. споживчий капітал є частиною структурного капіталу).

3. Руус Й., Пайк С. і Фернстрем А. розширили поняття «клієнтського» капіталу до «капіталу відносин», який включав взаємини не тільки з покупцями, але і з постачальниками та іншими партнерами [6].

Об'єднуючи точки зору дослідників, можна визначити, що:

- ✦ *людський капітал* – це сукупність знань, навичок, умінь, досвіду та креативних здібностей працівника, які набувають унікальність залежно від специфіки сфери прикладання та стратегічної спрямованості підприємства;
- ✦ *структурний капітал* – система корпоративних активів: інтелектуальна власність, наукові дослідження і розробки, процеси, комунікаційні системи та інформаційні ресурси, інновації, комп'ютерна техніка, програмне забезпечення та організаційні процедури, що підвищують рівень ефективності явних і потенційних знань;
- ✦ *клієнтський (капітал відносин)* – це система взаємозв'язків підприємства (комунікацій) з клієнтами, постачальниками, стейкхолдерами, що забезпечує сталий розвиток на ринку.

Людський капітал може бути перетвореним у структурний капітал за рахунок формалізації знань, оцінки, що може бути закріпленим як інтелектуальна власність підприємства у вигляді патентів, ліцензії.

Людський, структурний і клієнтський (капітал відносин) взаємопов'язані, їх функціонування забезпечує перманентний потік інформації, в основі якої лежать знання. Таким чином, формування ефективного управління й обігу знань формує механізми, які націлені на спроможність до ризику, здатність до аналізу та прогнозування й передбачення сучасних трендів та виявлення закономірностей розвитку, вміння знайти нові підходи та шляхи вирішення проблем виробничого характеру. Щодо функціональної наповненості, то акцент треба зробити на інноваційній активності, яка повинна охоплювати всі процеси підприємства. Концепт – знання наявні та не наявні. У процесі економічно-організаційної взаємодії процесів підприємства знання трансформуються та створюють цінність, якщо застосовуються правильні інструменти управління. Таким чином, у межах мікросистеми може проявлятися ефективно та неефективно функціонування, що допускає інноваційну активність, ризик, відповідальність або ні.

Управління знаннями передбачає напрямку руху, який приводить до структурних змін, формування якісної специфіки та відповідних форм прояву та сфер застосування знань, що обумовлюється сучасними досягненнями в економічній, соціальній та екологічній сферах. З точки зору підвищення конкурентоспроможності виділяємо два імперативи, на яких слід сфокусувати свої зусилля підприємству: управління знаннями та стимулювання інноваційної активності. Сфера охоплення цих імперативів приблизно однакова: людина, організація, процес.

Визначення критичних областей знань на рівні людини та підприємства передбачає формування двох рівнів розвитку, яким притаманні такі риси, як зацікавленість, вмотивованість, цілеспрямованість. Знаходження балансу взаємовигоди між рівнем індивідуума та рівнем підприємства дає узгоджене таргування на підвищенні інтелектуального потенціалу підприємства, і, тим самим, укріплює позиції конкурентоспроможності в цілому. Нові знання вносять істотні зміни в економічні, організаційні, технологічні, маркетингові процеси виробництва, але ефект може бути як позитивним, так і створювати ризикові ситуації, викликати невизначеність подальших дій.

Управління знаннями окреслює дві проблеми [7, с. 115]:

1. Управління наявним пулом знань (поліпшення використання знань – відповідність правильних знань для правильного місця і часу).

2. Управління створенням нових знань (поліпшення умов створення знань).

Сформовані проблеми вимагають чіткого бачення підходів до управління людськими ресурсами (через призму формування пулу знань) як складової людського капіталу. Б. Кауфманом [8] було сформовано два підходи до управління людськими ресурсами «Hard» («твердий», «жорсткий», «механістичний», «ресурсний аспект», «антипрофспілковий», «пов'язаний») і «Soft» («м'який», «гуманістичний», «інтелектуальний», «людський», «капіталізм добробуту», «вільний»). З точки зору «жорсткого» підходу людські ресурси переважно є

фактором виробництва і пасивними; цей підхід схожий на менеджмент, коли люди зводяться тільки до пасивних об'єктів, які оцінюються залежно від того, чи мають вони навички, які вимагає організація; що є упором на кількісні, розрахункові та бізнес-стратегічні аспекти управління, що передбачає, певним чином, облік людських ресурсів [9]. «М'який» підхід робить акцент на «людину» і пов'язаний зі школою людських відносин; працівники сприймаються як цінні активи та джерела конкурентної переваги з урахуванням їх обов'язковості, адаптивності, високоякісних навичок і продуктивності; співробітники є активними, а не пасивними, вони здатні до розвитку, гідні довіри та співпраці, що досягається за рахунок участі; і завдяки м'якому підходу до управління збільшується прихильність і віддача працівників [9].

Еволюція розвитку підходів до управління та існування певних моделей ставлять нові завдання як перед підприємствами, так і персоналом. На зміну біхевіористському підходу, де основна ініціатива виходить від керівництва підприємства (всі напрями розвитку, зміст програм формується зверху і є необхідним до виконання), приходять когнітивний, сутністю якого є розвиток творчих, креативних, пізнавальних здібностей, що формує інноваційну позицію персоналу, основи командної взаємодії. Персонал «не підтягується» до актуального рівня технологій, а задає горизонти інноваційного та виробничого вдосконалення підприємства [11].

На наш погляд, поєднання окремих рис біхевіористського та когнітивного підходів сформувало б взаємоузгоджений інформаційно-знаний блок з можливістю прийняття колегіальних рішень.

Іво А. [10] структурував основні моделі управління людськими ресурсами (табл. 1).

Потенціал персоналу може бути розкритий за рахунок безперервного навчання. Консалтингова група Deloitte [12]), провівши дослідження, виявила основні тенденції векторального напрямку навчання персоналу, що дозволить вийти на лідерські позиції підприємствам і сформувати конкурентний потенціал:

1. Навчання проводиться, включаючи дослідження конкурентних підходів, досвіду та кейсів, що спирається на думку зовнішніх спільнот, внутрішніх співробітників і експертів.

2. При навчанні пріоритети віддаються онлайн-ресурсам, відеокурсам, контенту з експертними висновками, онлайн пошукової системи.

3. Запит на навчання визначається співробітниками з орієнтуванням на професійні завдання.

4. В основі зовнішнього навчання – доступ до цифрових джерел.

5. Навчання визначається ключовими етапами технологічного циклу, охоплює фахівців-лідерів.

6. Навчання на досвіді (кейсах), тематичних дослідженнях, симуляції (ділових іграх).

7. Самонавчання, формування навичок.

8. Організації створюють платформу навчання та вимоги до «високої кваліфікації».

9. «Навчаюча організація» відіграє допоміжну роль у формуванні знань персоналу.

## Моделі управління людськими ресурсами

Моделі управління	Сутність моделі
«Гарвардська модель» (М. Бір, Б. Спектор, П. Лоренс, Д. Мілс, Р. Волтон – 1984 р.)	Заснована на зобов'язаннях, компетентності та економії коштів, що використовується при «м'якому» управлінні людськими ресурсами. Гарвардський підхід, спираючись на школу людських відносин, підкреслює важливість комунікацій, спільної роботи та використання індивідуальних здібностей
«Мічиганська модель» (К. Фомбран, М. Тічі, М. Деванна – 1984 р.)	Робить акцент на «жорсткому» управлінні людськими ресурсами (людьми слід управляти, як і іншими ресурсами). Мічиганська школа є більш стратегічним підходом, який підтримує позиції менеджерів
«Порівняльна модель Гюеста» (Д. Гюест – 1997 р.)	Здійснюється порівняння людських відносин та управління людськими ресурсами, що вказує на відмінність людських відносин від управління людськими ресурсами (останнє спрямоване на поліпшення навчання, підготовки, вибору, мотивації персоналу, що дає більш якісні результати)
«Модель вибору» (Ф. Аналуї – 2002 р.)	Пропонує інтегральний ефективний підхід до управління людськими ресурсами. Це холістична (цілісна) модель управління людськими ресурсами, згідно з якою три джерела формують політику управління: організаційне (політика організації, культура, управління, технологія завдань організації), індивідуальне (ідеологія, особисте сприйняття, усвідомлення) та зовнішні джерела (соціально-економічні, політичні, культурні, що включають посередників, асоціації, об'єднання та інші організації)

Джерело: складено за [10].

Таким чином, сучасна парадигма безперервного навчання є загально визнаним фактором набуття конкурентоспроможності за рахунок використання новітніх інформаційних ресурсів і систем, безумовним обміном знань між індивідуумами та функціональними одиницями підприємства, формуванням команд на конкурентній основі, що підвищує ефективність роботи та знижує вірогідність виникнення конфліктних ситуацій. Безперечним є необхідність створення умов щодо стимулювання зростання професійної компетенції персоналу, що є запорукою зростання заробітної плати, передбачає кар'єрне зростання.

Долається ентропія знань, виникає цілий ряд синергійних ефектів, ефекти дифузії знань, проникнення і стиснення просторових і часових меж, а також економії соціального часу [13].

Акумуляція нових знань, що створюються в процесі безперервного навчання, приводить до трансформування їх і створення конкурентного потенціалу підприємства у вигляді конкурентних товарів і послуг, що сприяє зростанню виручки, вартості, цінності, іміджу. Успіх у гіперконкурентному середовищі забезпечують фахівці – лідери, які є носіями інтелектуально-креативного капіталу, здатні створювати домінуючі інновації та характеризуються поліфункціональністю на основі конвергентної парадигми освіти.

Але слід враховувати існуючий технологічний режим, який визначає певні особливості щодо структури ринку, технологічних інновацій та відповідних конкурентних відносин. Основними характеристиками технологічних режимів, які визначають інтенсивність навчання та векторальність, є [14]:

1. Технологічні можливості (*technological opportunities*) – потенційні масштаби вигід від інвестицій в інноваційну діяльність.

2. Умови присвоєння інноваційної ренти (*appropriability conditions*) – можливість захисту інноваційних

доходів від імітаторів за допомогою різних способів (патентування, режим комерційної таємниці та ін.) з урахуванням необхідних фінансових і тимчасових витрат імітатора.

3. Кумулятивність (*cumulativeness*) – ступінь впливу існуючих технологічних знань на майбутні відкриття.

4. Характеристики знань (*nature of knowledge*) – ступінь явності знань, їх комплексності та універсальності.

Людський капітал в поєднанні зі структурним та клієнтським приймає різні функціональні форми, приносить інтелектуально-інноваційну ренту, створює цінність та синергійні ефекти, які підвищують конкурентний потенціал підприємства та являє собою рушійний фактор економічного зростання.

## ВИСНОВКИ

У підвищенні конкурентного потенціалу важливу роль відіграє ефективна взаємодія, компроміс та синтез складових інтелектуального капіталу, які базуються на поєднанні біхевіористського та когнітивного підходів із застосуванням холістичної (цілісної) моделі управління з фокусом на безперервному креативному навчанні, в основі якої когнітивна поведінка, з урахуванням існуючих технологічних режимів та сучасних тенденцій соціально-економічного розвитку, що дає можливість персоналу задавати горизонти інноваційного розвитку та підвищувати конкурентний потенціал підприємства. Що треба сприймати як певну відповідь на турбулентність та мінливість зовнішнього середовища та вироблення адаптивного механізму консолідації зусиль персоналу на сучасні виклики. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.

**2. Hansson, B., Johanson, U., Leitner, K. H.** The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results, 2013. URL: [https://www.researchgate.net/publication/237402543\\_The\\_impact\\_of\\_human\\_capital\\_and\\_human\\_capital\\_investments\\_on\\_company\\_performance\\_Evidence\\_from\\_literature\\_and\\_European\\_survey\\_results](https://www.researchgate.net/publication/237402543_The_impact_of_human_capital_and_human_capital_investments_on_company_performance_Evidence_from_literature_and_European_survey_results)

**3. Гэлбрейт Д.** Экономические теории и цели общества/ под ред. Н. Н. Иноземцева. М.: Прогресс, 1979. 406 с.

**4. Новгородов П. А.** Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, структура. *Вестник Удмуртского университета. Сер.: Экономика и право.* 2017. Вып. 2. С. 38–49.

**5. Эдвинссон Л., Мэлуэн М.** Интеллектуальный капитал // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология/ под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 435–436.

**6. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.** Интеллектуальный капитал: практика управления/ под ред. В. К. Дерманова. 3-е изд. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2010. 436 с.

**7. Hendriks, P., Vriens, D.** Knowledge based systems and knowledge management—friend or foes? *Information & Management.* Vol. 35 (1999): 113–125.

**8. Kaufman, B.** The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations. New York: ILR Press, 1993.

**9. Gill, C.** Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap Between Rhetoric and Reality in Workforce Management. RMIT Business. 1999. 45 p.

**10. Ivo, A. M.** Best Perspectives to Human Resource Management. African Centre for Community and Development, 2006. 31 p.

**11. Stewart, J., Tansley, C.** Training in the Knowledge Economy. CIPD, London, 2002.

**12.** Deloitte's Top 10 Human Capital Trends for 2016. Deloitte, 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

**13. Дятлов С. А.** Роль интеллектуального капитала в преодолении экономической энтропии и получении синергично-сетевых эффектов // Формирование инновационной экономики России: коллективная монография/ под ред. Селищевой Т. А. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.

**14. Malerba, F., Orsenigo, L.** Technological Regimes and Firm Behavior. *Industrial and Corporate Change.* 1993. No. 2. P. 45–74.

## REFERENCES

Bekker, G. S. *Chelovecheskoye povedeniye: ekonomicheskij podkhod. Izbrannyye trudy po ekonomicheskoy teorii* [Human behavior: an economic approach. Selected works on economic theory]. Moscow: GU VShE, 2003.

“Deloitte's Top 10 Human Capital Trends for 2016. Deloitte, 2016”. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Dyatlov, S. A. “Rol intellektualnogo kapitala v preodolenii ekonomicheskoy entropii i poluchenii sinerjiyno-setevykh effektov” [The role of intellectual capital in overcoming economic entropy and obtaining synergetic-net effects]. In *Formirovaniye innovatsionnoy ekonomiki Rossii*. St. Petersburg: Izd-vo SPbGEU, 2014.

Edvinsson, L., and Meloun, M. “Intellektualnyy kapital” [Intellectual capital]. In *Novaya postindustrialnaya volna na Zapade. Antologiya*, 435–436. Moscow: Academia, 1999.

Gelbreyt, D. *Ekonomicheskiye teorii i tseli obshchestva* [Economic theories and the goals of society]. Moscow: Progress, 1979.

Gill, C. *Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management*. RMIT Business, 1999.

Hansson, B., Johanson, U., and Leitner, K. H. “The impact of human capital and human capital investments on company performance” Evidence from literature and European survey results, 2013. [https://www.researchgate.net/publication/237402543\\_The\\_impact\\_of\\_human\\_capital\\_and\\_human\\_capital\\_investments\\_on\\_company\\_performance\\_Evidence\\_from\\_literature\\_and\\_European\\_survey\\_results](https://www.researchgate.net/publication/237402543_The_impact_of_human_capital_and_human_capital_investments_on_company_performance_Evidence_from_literature_and_European_survey_results)

Hendriks, P., and Vriens, D. “Knowledge based systems and knowledge management—friend or foes?”. *Information & Management.* Vol. 35 (1999): 113–125.

Ivo, A. M. *Best Perspectives to Human Resource Management*. African Centre for Community and Development, 2006.

Kaufman, B. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations*. New York: ILR Press, 1993.

Malerba, F., and Orsenigo, L. “Technological Regimes and Firm Behavior”. *Industrial and Corporate Change*, no. 2 (1993): 45–74.

Novgorodov, P. A. “Intellektualnyy kapital: ponyatiye, sushchnost, struktura” [Intellectual capital: concept, essence, structure]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Ser.: Ekonomika i pravo*, no. 2 (2017): 38–49.

Ruus, Y., Payk, S., and Fernstrem, L. *Intellektualnyy kapital: praktika upravleniya* [Intellectual capital: management practices]. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2010.

Stewart, J., and Tansley, S. *Training in the Knowledge Economy*. London: CIPD, 2002.