

Столярук Х.С.,

асистент,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
kristina_stolyaruk@ukr.net

Столярук К.С.,

ассистент,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Stolyaruk K.S.,

Assistant,
Department of personnel management and labor economics,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ
КОМПЕТЕНЦІЯМИ ФАХІВЦІВ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЯМИ СПЕЦИАЛИСТОВ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛА
НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**ASSESSMENT OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES
COMPETENCIES OF HR AT DOMESTIC ENTERPRISES**

Статтю присвячено оцінюванню стану та тенденцій корпоративної практики управління компетенціями фахівців служб персоналу. На основі розробленої анкети для експертного опитування здійснено оцінку одиничних, комплексних та інтегрального показників, що засвідчили ряд проблемних аспектів щодо рівня розвитку трьох груп внутрішньо корпоративних факторів. Крім того, проаналізовано відповіді експертів щодо оцінки стану та тенденцій моделювання компетенцій фахівців з управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Статья посвящена оцениванию состояния и тенденций корпоративной практики управления компетенциями специалистов служб персонала. На основе разработанной анкеты для экспертного опроса проведена оценка единичных, комплексных и интегральных показателей, которые указали на ряд проблемных аспектов относительно уровня развития трёх групп внутрикорпоративных факторов. Кроме того, были проанализированы ответы экспертов относительно оценки состояния и тенденций моделирования компетенций специалистов по управлению персоналом на отечественных предприятиях.

The article is devoted to assessment of status and trends of corporate governance practices competencies of HR-specialists. The purpose of this paper is the identification of key issues in corporate governance practice competencies of HR-specialists to the further development of a

mechanism for improving the activities of the employer on problem areas. Scientific novelty of the main results of the paper is to develop tools to assess the studied problems in HR management. Based on the developed questionnaire for the expert survey evaluated single, integrated and integral indicators that pointed to a number of problematic aspects of the level of development of the three groups of internal corporate factors: features an effective demonstration and implementation of HR-specialist's competencies; mechanism of identifying and assessing the level of HR-specialist's competencies; processes of development of existing and creation of new competencies HR-specialists. In addition, the responses were analyzed by experts on the evaluation of the status and trends of modeling competence of HR-specialist's on domestic enterprises. The practical significance of the results of the study is to clarify the key benchmarks for competitiveness of HR-specialist's. Prospects for further research in the area of formation, development and management competencies HR specialists in the framework of their competitiveness are assessment factors in the formation of educational competence-oriented behavior of future professionals, as well as analysis of the problems in the development of professional performance standards.

Ключові слова. Компетенції, фахівці з управління персоналом, служба персоналу на підприємстві, моделювання компетенцій, управління компетенціями, експертне оцінювання, внутрішньо корпоративні фактори.

Ключевые слова. Компетенции, специалисты по управлению персоналом, служба персонала на предприятии, моделирование компетенций, управление компетенциями, экспертное оценивание, внутрикорпоративные факторы.

Keywords. Competencies, HR-professionals, service personnel in the enterprise, modeling of competencies, management competencies, expert evaluation, intra-factors.

Вступ. На сьогодні важко уявити конкурентоспроможне підприємство, на якому відсутня ефективна система управління кадрами, в тому числі й фахівців відділів управління персоналом. Адже, понад усе, важливою умовою здобуття конкурентних переваг підприємства є конкурентоспроможний персонал. Служби управління персоналом відіграють в процесі забезпечення підприємства конкурентними кадрами першочергову роль. Однак, у дослідженні окреслених наукових та практичних проблем, дуже мало уваги приділяється важливості досягнення належного рівня конкурентоспроможності фахівців саме цієї служби. Актуальним є таке дослідження в першу чергу з тих причин, що такі фахівці є ключовими суб'єктами управління компетенціями усього персоналу підприємства, а ці процеси вимагають відповідної спеціалізованої підготовки та високого рівня розвитку професійно значущих компетенцій.

Дослідженню питань ефективного моделювання та управління компетенціями персоналу присвятили свої праці чимало закордонних та вітчизняних вчених, науковців та практиків, зокрема: Александрова С.А., Ахромкін Є.М., Грішнова О.А., Кібанов А.Я., Коленда Н.В., Кожан Т.О., Корват Л.В., Кудрявцева Є.І., Панков В. та Тупік І., Петюх В.М., Савченко В.А., Сімаков К.І. та Смирнова І.І., Дж. П. Вест, І.М. Берман та ін.

Так, на важливості підвищення рівня компетентності персоналу наголошує Кібанов А.Я., який зазначає, що процеси навчання та розвитку компетенцій покликані «...забезпечити зростання виробничого, інноваційного та ресурсного потенціалу підприємства...», а також надають можливість «...досягати у майбутньому усіх поставлених цілей відповідно до розробленої стратегії...» [9]. Коленда Н.В. стверджує, що «...підприємство має сприяти прагненню працівника підвищувати рівень компетентності, мотивуючи працівника до навчання і підготовки, а також

надаючи відповідну допомогу...» [5]. Процес функціонування підприємства слід організувати таким чином, додає Александра С.А., наголошуючи на важливості управління компетенціями на всіх рівнях, щоб постійно відбувався цілеспрямований обмін інформацією й знаннями між співробітниками, що забезпечить формування нових знань й компетенцій підприємства [1]. Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, додають Сімаков К.І. та Смирнова І.І., «...потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо постійної оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Вирішуючи задачу розвитку компетенції в системі управління персоналом, слід створювати умови для розвитку компетенцій, тобто необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на управління компетенціями...» [8].

Як влучно зазначили Панков В. та Тупік І., «...варіюючи компетентними працівниками, підприємство може оптимізувати свою діяльність: якщо ресурси часу та грошей, як правило, є обмеженими, то підвищення компетентності працівників є відносно безмежним; підвищуючи компетентність персоналу, підприємство зменшує потребу у залученні інших ресурсів, зокрема фінансових...» [6]. Грішнова О.А., наголошуючи на збільшенні масштабу впливу високого рівня компетентності персоналу підприємства, додає: «...ефективність інвестицій у розвиток компетентності персоналу відбивається не лише у зисках працівників, а також у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, регіону, держави...» [3.].

Однак, управління компетенціями персоналу, на наше переконання, не зводиться лише до їхнього формування та розвитку. Ми вважаємо, що це комплекс відповідних процесів, надання підприємством різного роду можливостей та умов. Проте, на сьогодні, в сучасній літературі не чіткими є межі та зміст процесу управління компетенціями персоналу, а, відповідно, відсутні й критерії, за якими можна оцінити його ефективність в корпоративній практиці підприємств.

Постановка завдання. Ключовою метою статті є здійснення оцінювання стану та тенденцій корпоративної практики з управління компетенціями фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах.

Результати дослідження. На наш погляд, ефективна система управління компетенціями на підприємстві має задовольняти наступні умови:

- надання можливостей для ефективною демонстрації та реалізації компетентності працівником;
- забезпечення ефективного механізму виявлення та оцінювання рівня розвитку компетенцій працівника;
- забезпечення ефективності процесів розвитку наявних та формування нових компетенцій фахівців з управління персоналом.

Оцінку сучасного стану та ключових тенденцій в корпоративній практиці управління компетенціями фахівців відділів персоналу на вітчизняних підприємствах ми провели шляхом експертного опитування. Вибірка експертів представлена керівниками вищої, середньої та нижчої ланки управління, що мають пряме відношення до реалізації процесів управління персоналом на вітчизняних підприємствах, а також фахівцями з управління персоналом всіх напрямків зазначеної сфери діяльності. Причому 73% опитаних мають пряме відношення до процесів управління компетенціями фахівців служб персоналу. Крім того, функціональне навантаження більш ніж половини експертів (52%) складає понад п'ять напрямків роботи з управління персоналом (зокрема, підбір та відбір, розвиток та навчання,

регулювання соціально-трудова відносин, управління ефективністю роботи персоналу тощо). Стаж роботи експертів є не меншим за 2 роки, причому, 40% експертів із досвідом роботи від 5 до 10 років, а 46% — працюють у сфері управління персоналом понад 10 років.

Кількість експертів, що входять до експертної групи, залежить від точності середніх оцінок, яка вимагається, та має складати від семи до двадцяти експертів. За умови проведення заочного опитування кількість опитуваних експертів не обмежується [10]. Виходячи з такого підходу та враховуючи заочний характер опитування експертів, наша вибірка, що в результаті була підтверджена статистичною узгодженістю, є репрезентативною і складає 50 осіб.

Ключовими складовими експертного опитування були: 1) оцінка внутрішньо корпоративних факторів ефективного управління компетенціями; 2) стан та тенденції моделювання компетенцій фахівців з управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

За результатами експертного оцінювання трьох груп внутрішньо корпоративних факторів ефективного управління компетенціями фахівців служб персоналу було отримано наступні значення розрахунків одиничних, комплексних та інтегрального кількісного показників оцінки (Таблиця 1).

Таблиця 1

РЕЗУЛЬТАТИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ФАХІВЦІВ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Комплексні показники оцінки корпоративної практики з УКФзУП	Одиничні показники оцінки корпоративної практики з УКФзУП	Формалізоване представлення одиничних показників за кожним напрямком	Формалізоване представлення комплексних показників корпоративної практики з УКФзУП по кожному напрямку	Інтегральний кількісний показник оцінки рівня корпоративної практики з УКФзУП
I. Можливості ефективної демонстрації та реалізації компетентності фахівцями з управління персоналом.	1. Можливості для творчого та більш компетентного підходу до виконання робочих функцій.	0,76	0,60	0,61
	2. Ефективність підходів до створення документації, що регламентує професійну діяльність на посадах в сфері управління персоналом.	0,68		
	3. Можливості ротатії в професійних межах (динаміка у зміні посадових обов'язків, рівнів відповідальності, ступенів складності професійних завдань).	0,70		
	4. Ефективність технологій управління персоналом у сучасній практиці більшості підприємств (відхід від «радянських відділів кадрів» до сучасних відділів управління персоналом).	0,62		
	5. Розуміння важливості усіх напрямків управління персоналом на підприємстві з боку роботодавців (відсутність недооцінки важливості одних та надання переваги іншим).	0,62		
	6. Ефективність розмежування повноважень, розподілу ролей серед працівників відділів управління персоналом, порядку вироблення та прийняття рішень на сучасних підприємствах.	0,66		
	7. Оцінка важливості ролі фахівців з управління персоналом з боку роботодавця.	0,40		
	8. Ступінь стандартизації методик з управління персоналом та базових принципів роботи.	0,40		
	9. Рівень сформованості та розвитку відділів управління персоналом на сучасних підприємствах.	0,61		

Комплексні показники оцінки корпоративної практики з УКФзУП	Одиничні показники оцінки корпоративної практики з УКФзУП	Формалізоване представлення одиничних показників за кожним напрямком	Формалізоване представлення комплексних показників корпоративної практики з УКФзУП по кожному напрямку	Інтегральний кількісний показник оцінки рівня корпоративної практики з УКФзУП
II. Механізм виявлення та оцінювання рівня розвитку компетенцій фахівців з управління персоналом.	1. Відповідність критеріїв виявлення та оцінювання компетенцій характеру професійної діяльності з управління персоналом.	0,66	0,69	
	2. Різноманітність видів завдань та методик виявлення та оцінювання різних за змістом груп компетенцій.	0,69		
	3. Ефективність процедури виявлення та оцінювання компетенцій фахівців з управління персоналом на вітчизняних підприємствах.	0,63		
	4. Коректність формулювання індикаторів компетенцій (чіткий перелік поведінкових індикаторів, а не просто результатів роботи).	0,63		
	5. Оптимальність кількості критеріїв оцінювання компетенцій.	0,86		
	6. Чіткість критеріїв градації рівнів поведінкових індикаторів по компетенціям (із роз'ясненням змісту встановлених рівнів).	0,65		
	7. Відповідність спрямованості оцінки на виявлення причин тієї чи іншої поведінки.	0,79		
	8. Точність формулювання результатів оцінки (чітко визначено рівень компетентності).	0,68		
	9. Рівень компетентності та об'єктивності оцінювачів.	0,68		
	10. Ступінь практичної значимості рекомендацій за результатами здійснення процедур виявлення та оцінювання компетенцій.	0,63		
	11. Наявність зворотного зв'язку (роз'яснюються остаточні результати та план подальших дій).	0,67		

Закінчення табл. 1

Комплексні показники оцінки корпоративної практики з УКФзУП	Одиничні показники оцінки корпоративної практики з УКФзУП	Формалізоване представлення одиничних показників за кожним напрямком	Формалізоване представлення комплексних показників корпоративної практики з УКФзУП по кожному напрямку	Інтегральний кількісний показник оцінки рівня корпоративної практики з УКФзУП
III. Процеси розвитку наявних та формування нових компетенцій фахівців з управління персоналом.	1. Відповідність тематик навчання та розвитку передовим тенденціям в сфері управління персоналом.	0,88	0,55	
	2. Програми навчання та розвитку мають чітко спеціалізоване спрямування з управління персоналом (не є узагальненими для усіх категорій та професій персоналу).	0,63		
	3. Відповідність програм навчання та розвитку динамічним змінам, що мають місце в професійній сфері управління персоналом (прогнозний характер програм).	0,65		
	4. Визнання роботодавцями необхідності (потреби) навчання фахівців з управління персоналом (в тому числі й нових співробітників).	0,40		
	5. Ефективність процесів планування кар'єри та прогнозування потреби у нових компетенція, що є значущими на посадах більш вищого рівня.	0,39		
	6. Надання переваги практичній підготовці над теоретичними курсами при формуванні та розвитку компетенцій.	0,58		
	7. Програми навчання та розвитку орієнтовані не лише на поточну потребу у здобутті компетенцій фахівців з управління персоналом, а й враховують перспективи їхнього професійного зростання.	0,44		
	8. По закінченні навчального курсу відсутня необхідність у додатковому обговоренні і можливому доопрацюванні навчального матеріалу, щоб він став придатним для застосування на практиці, а не носив формальний характер.	0,43		
	9. Наявність умов роботи для застосування розвинутих та сформованих компетенцій (не надаються права, ресурси, дозвіл працювати за новою технологією тощо).	0,40		
	10. Ступінь відповідності системи мотивації динаміці рівня компетентності.	0,73		

Таким чином, розрахований в результаті поєднання комплексних оцінок по кожній з досліджуваних вище групі внутрішньо корпоративних факторів, інтегральний показник становить 0,61. Для його трактування була застосована наступна шкала: 0-0,20 — дуже низька ефективність корпоративної практики з управління компетенціями; 0,21-0,40 — низька ефективність корпоративної практики з управління компетенціями; 0,41-0,60 — середня ефективність корпоративної практики з управління компетенціями; 0,61-0,80 — вища за середню ефективність корпоративної практики з управління компетенціями; 0,81-1,0 — висока ефективність корпоративної практики з управління компетенціями. Тож, отриманий інтегральний кількісний показник доречно вважати як такий, що засвідчує вищу за середню ефективність корпоративної практики вітчизняних підприємств щодо управління компетенціями фахівців служб персоналу. Однак, звернути увагу варто й на те, що така його величина є граничною, і не демонструє беззаперечної відповідності даному рівню зазначеної шкали. Тому важливим при уточненні реального стану справ з досліджуваної проблематики, є врахування комплексних показників по кожній з аналізованих вище групі факторів. Так, комплексний показник оцінки надання вітчизняними підприємствами можливостей ефективної демонстрації та реалізації компетентності фахівцями з управління персоналом становить 0,60. Такий показник є меншим за комплексну оцінку ефективності механізму виявлення та оцінювання рівня розвитку компетенцій фахівців з управління персоналом, яка становить 0,69. Однак, найгіршу комплексну оцінку (0,55) отримала третя група внутрішньо корпоративних факторів, що відповідають за ефективність процесів розвитку наявних та формування нових компетенцій фахівців з управління персоналом.

Проте, в цілому, показники оцінки, отримані у ході статистичної обробки експертних даних, не є негативно критичними. Втім, окреслюючи проблемні межі досліджуваної сфери, можна виділити наступні бар'єри корпоративної практики щодо ефективного управління компетенціями фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах: низький рівень оцінки важливості ролі фахівців з управління персоналом з боку роботодавця; малоефективні процеси стандартизації методик та базових принципів роботи з управління персоналом; невизнання роботодавцями необхідності (потреби) навчання фахівців з управління персоналом (в тому числі й нових співробітників); недостатньо ефективні процеси планування кар'єри та прогнозування потреби у нових компетенціях, що є значущими на посадах більш вищого рівня; програми навчання та розвитку орієнтовані, переважно, лише на поточну потребу у здобутті компетенцій фахівців з управління персоналом, часто не повністю враховують перспективи їхнього професійного зростання; по закінченні навчального курсу виникає необхідність у додатковому обговоренні і можливому доопрацюванні навчального матеріалу, щоб він став придатним для застосування на практиці, а не носив формальний характер; не достатньо сприятливі умови роботи для застосування розвинутих та сформованих компетенцій (не надаються права, ресурси, дозвіл працювати за новою технологією тощо).

Окрім оцінювання внутрішньо корпоративних факторів ефективності процесів управління компетенціями фахівців служб персоналу, важливим напрямком, з нашої точки зору, є дослідження стану та тенденцій процесів моделювання компетенцій зазначених фахівців. Цілком підтримуємо думку Клецової К.В., яка наполягає на особливій ролі моделювання компетенцій, яку вбачає у наданні можливостей «...створити комунікаційний інструмент на ринку праці...» [4]. Ахромкін Є.М. додає, що «...використання компетенцій дає можливість визначити критерії конкурентоспроможності персоналу шляхом розроблення моделей компетенцій персоналу (для конкретної посади). Вони складаються з сукупності компетенцій, які є важливими для конкретної посади та поведінкових індикаторів, які дозволяють оцінювати рівень прояву конкретних компетенцій...» [2]. У розумінні фахівців з управління людськими ресурсами модель компетенцій — це так званий портрет «ідеального працівника», який інтегрує всі здібності та якості, необхідні для успішної роботи на конкретному робочому місці саме в цій організації [7].

Вкрай важливим, вважаємо, є забезпечення об'єктивності та змістовності моделей компетенцій по кожній професійно-функціональній групі працівників. Тому, подальшим кроком у питаннях дослідження ефективності корпоративної практики вітчизняних підприємств щодо управління компетенціями фахівців служб персоналу стала оцінка стану процесів їх моделювання. З цією метою перед експертами було поставлене завдання оцінити сучасний стан компетентнісного моделювання професійної діяльності фахівців з управління персоналом в корпоративній практиці вітчизняних підприємств. Відповіді респондентів були розподілені наступним чином (Рис. 1).



Рис. 1. Розподіл відповідей експертів відповідно їхньої оцінки корпоративної практики моделювання компетенцій фахівців з управління персоналом на вітчизняних підприємствах

Отже, найбільша частка опитаних експертів (44%) вважають ключовою проблемою моделювання компетенцій фахівців з управління персоналом те, що моделі компетенцій на більшості вітчизняних підприємств занадто узагальнені, а отже перелік компетенцій, зазначений у таких моделях повноцінно не відображає вимоги до професійної діяльності таких фахівців. Крім того, 24% експертів засвідчили проблему формальності наявних на підприємствах моделей компетенцій, тобто існування їх лише на папері, що по суті очевидно знижує ефективність процесів управління компетенціями фахівців служб персоналу. Велика частка опитаних (20%) стверджують, що проблемою наявних на підприємствах моделей компетенцій є низький ступінь універсальності, що унеможливорює максимальне врахування динамічності професійної діяльності з управління персоналом.

Не зважаючи на виділені проблемні напрямки, варто відмітити, що за результатами експертного оцінювання стану моделювання компетенцій фахівців з управління персоналом на вітчизняних підприємствах жоден експерт не відмітив проблему повної або часткової (в стадії розробки) відсутності моделей.

Що ж до оцінки тенденцій у корпоративній практиці вітчизняних підприємств з управління компетенціями фахівців служб персоналу, то відповіді експертів розділилися наступним чином (Рис. 2).

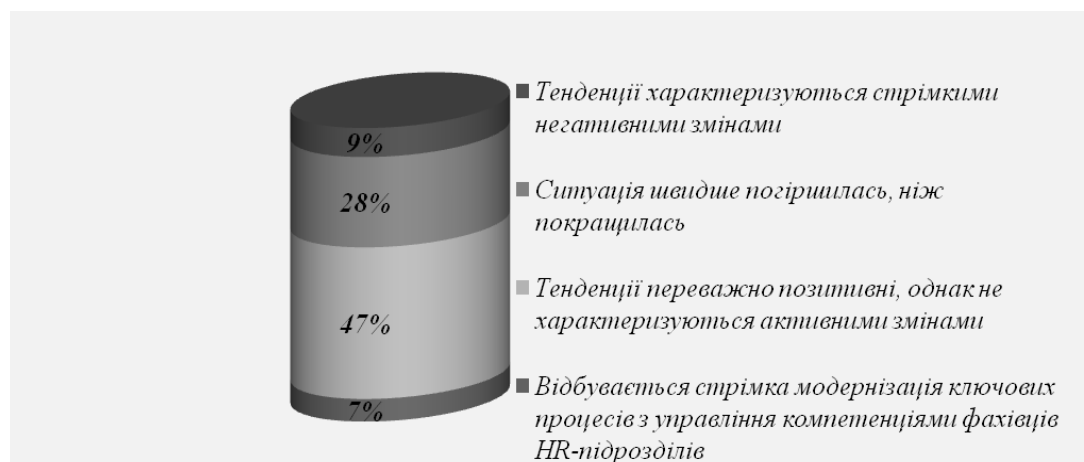


Рис. 2. Розподіл відповідей експертів відповідно їхньої оцінки ключових тенденцій в корпоративній практиці управління компетенціями фахівців служб персоналу вітчизняних підприємств

Зазначимо, що майже половина опитаних (47%) відмітили позитивний характер діяльності підприємств по досліджуваному напрямку, проте, такі тенденції не характеризуються стрімкими змінами, що свідчить про сталий характер ситуації, однак малодинамічний. А, 28% вказали, що ситуація швидше погіршилась, аніж покращилась, що не можна ігнорувати.

В цілому можемо констатувати наявність проблеми, що характеризує стан корпоративної практики з управління компетенціями працівників аналізованої професійної сфери діяльності як пограничний, а, значить, такий, що може у будь-який час повернутися у бік погіршення. Втім, позитивним є те, що у своїх відповідях по даній проблемі експерти не оцінили тенденції в управління компетенціями фахівців служб персоналу як такі, що характеризуються стрімкими негативними змінами, та не відмітили наявність ситуації занепаду діяльності підприємств у цьому напрямку.

Висновки. Очевидним за результатами даного дослідження є той факт, що стан та тенденції корпоративної практики з управління компетенціями фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємств не є ідеальними, що підтверджує наявність резервів для його удосконалення. Саме з цією метою, перспективами подальших досліджень є планування процесів управління компетенціями та розробка методологічного інструментарію моделюванню компетенцій відповідно діяльності фахівців аналізованої професійної сфери, що є ключовим фактором та основою ефективності оцінюваних у даній статті процесів.

Література

1. Александрова С.А. Управление компетентністю персоналу / С.А. Александрова / Науково-технічний збірник. — №104. — 2012. — с. 289-293.
2. Ахромкін Є.М. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств / Є.М. Ахромкін // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : наук. журнал. — Луганськ, 2012. — № 1 (172). — ч.1.
3. Грیشнова О. А. Людський розвиток: Навч. посіб. —К.: КНЕУ, 2006. — 308 с.
4. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf.
5. Коленда Н.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності робочої сили /Н.В. Коленда // Економічний форум. 1/2011 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_1/36.pdf.
6. Панков В., Тулик И. Внутрифирменная система сертификации персонала // Менеджер по персоналу. — 2006. — №2. — С. 4-13.
7. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами /Н.І.Ситник// Економічний вісник НТУУ «КПІ». — Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>.
8. Сімаков К.І., Смирнова І.І. Стратегія управління розвитком персоналу на промисловому підприємстві в сучасних умовах / К.І. Сімаков, І.І. Смирнова / Часопис економічних реформ. — №4 (12). — 2013. — с. 114-120.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
10. Федюкин В.К. Основы квалиметрии: управление качеством продукции. Учебное пособие. / В.К. Федюкин. — М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2004. — 296 с.

References

1. Aleksandrova, S.A. (2012) . Upravlinnya kompetentnistu personalu (Management of staff competence). Naukovo-technichnyy zbirnik, No 104, 289-293.
2. Achromkin, S.A. (2012). Analiz kriteriiv konkurentospromognosti personalu promislovich pidpriemstv (Analysis of the criteria of competitiveness of industrial enterprises staff). Visnik Schidnoukrainskogo nationalnogo universitetu imeni Volodymyra Dalya, No 1(172). Lugansk.
3. Grishnova, O.A. (2006). Ludskij rozvitok (Human development) (308 p.). Kyiv: KNEU.
4. Klecova, K.V. (2010). Formuvannya kompetencij personalu yak osnova zabezpechennya jogo konkurentospromognosti na rinku praci (Formation of staff competencies as a basis to ensure its competitiveness in the labor market). [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_1_1/Klecova.pdf].

5. Kolenda, N.V. (2011). Shlyahi pidvishennya konkurentospromognosti robochoi sili (Ways to enhance the competitiveness of the workforce). Ekonomichnij forum 1. [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_1/36.pdf].
6. Pankov, V., Tupik, I. (2006). Vnutrifirmennaya sistema sertifikacii personala (Intrafirm system personnel certification). Meneger po personalu, No 2 (pp. 4-13).
7. Sitnik, N.I. (2012). Kompetentnisnij pidhid v upravlinni ludskimi resursami (Competence approach in human resource management). Ekonomichnij visnik NTUU «KPI». [<http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>].
8. Simakov, K.I., Smirnova, I.I. (2013). Strategiya upravlinnya rozvitkom personal na promislovomu pidpriemstvi v suchasnych umovach (Strategy development management personnel in industrial enterprises in modern conditions). Chasopis ekonomichnich reform, No 14 (12) (pp. 114-120).
9. Kibanov, A. Ya. (2002). Upravlenije personalom organizacii (Human Resource Management Organization), 2nd ed (638 p.). Moskva: Infra-M.
10. Fedukin, V.K. (2004). Osnovi kvalimetrii: upravleniye kachestvom produkcii (Basics of quality control: product quality management) (296 p.). Moskva: Informacionno-izdatelskij dom «Filin».

Стаття надійшла до редакції 21.03.2015 р.