

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ІНШИМИ ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.95.96

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

*Р. М. Псюк*

*ІФНТУНГ, 76019, Івано-Франківськ, Карпатська, 15, тел. (03422) 4-93-58, e-mail:  
psyuk@ukr.net*

**Анотація.** У статті досліджено питання передумов розвитку людських ресурсів підприємства. Акцент зроблено на сферу зовнішньоекономічної діяльності, яка вимагає застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами. Дано порівняльну характеристику базовим категоріям, що визначають особливості погляду на діяльність людей в організації, зокрема: управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людським капіталом. На основі аналізу еволюційного розвитку експортоорієнтованого підприємства розглянуто передумови змін організаційного проектування, орієнтованого не тільки на зміну функціональних обов'язків комерційних структур, але і на врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Висвітлено сучасні технології управління людськими ресурсами, зокрема застосування командного управління, використання компетенційного підходу та розвиток адекватних комунікацій на підприємстві. Запропоновано напрями та шляхи удосконалення процесу управління людськими ресурсами, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

**Ключові слова:** управління, людські ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, команда, компетенції, інформація.

**Аннотация.** В статье исследованы вопросы предпосылок развития человеческих ресурсов предприятия. Акцент сделан на сферу внешнеэкономической деятельности, которая требует применения современных технологий управления человеческими ресурсами. Дана сравнительная характеристика базовым категориям, определяющие особенности взгляда на деятельность людей в организации, в частности: управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом. На основании анализа эволюционного развития экспортоориентированного предприятия рассмотрены предпосылки изменений организационного проектирования, ориентированного не только на изменение функциональных обязанностей коммерческих структур, но и на учет влияния внутренних и внешних факторов на результаты внешнеэкономической деятельности предприятия. Освещены современные технологии управления человеческими ресурсами, в частности применение командного управления, использование компетенционного подхода, развитие адекватных коммуникаций на предприятии. Предложены направления и пути совершенствования процесса управления человеческими ресурсами, в частности в сфере внешнеэкономической деятельности.

**Ключевые слова:** управление, человеческие ресурсы, внешнеэкономическая деятельность, команда, компетенции, информация.

**Abstract.** The article examines the preconditions for the development of human resources of the enterprise. The emphasis is made on the field of foreign economic activity, which requires the use of modern human resources management technologies. The comparative characteristic is given to the basic categories that determine the peculiarities of the view on the activities of people in the organization, in particular: personnel management, human resources management, human capital management. On the basis of the evolutionary development analysis of the export-oriented enterprise, the preconditions of changes in organizational design, oriented not only on the change of functional responsibilities of commercial structures, but also on the influence of internal and external factors on the results of foreign economic activity of the enterprise, are considered. The modern technologies of human resources management are considered, in particular, the use of command management, the use of a competent approach, the formation of organizational culture and the development of adequate communications at the enterprise. The directions and ways of improvement of the human resources management process, in particular in the sphere of foreign economic activity, are offered.

**Keywords:** management, human resources, foreign economic activity, team, competencies, information.

**Постановка проблеми.** У формуванні сучасної моделі господарювання, здатної забезпечити підприємству довгостроковий успіх домінуюча роль відводиться людині. Людина виступає головним суб'єктом організації (працівником) й одночасно суб'єктом управління (керівником). Її діяльність тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості, яка дозволяє формувати тип працівника, здатного визначати довгострокові цілі розвитку, вирішувати адекватні завдання, приймати ефективні рішення та виконувати іншу роботу, без якої підприємство не може функціонувати, покладаючись лише на технічні, фінансові, матеріальні ресурси. Таким чином, сформувався новий погляд на людей як на найважливіший ресурс підприємства.

Беручи до уваги те, що в умовах реалізації політики євроінтеграції зростає зацікавленість міжнародних організацій до потенціалу українських промислових підприємств та відповідних ринків, перед керівниками вітчизняних підприємств постає завдання налагодження взаємовигідних партнерських відносин та забезпечення організації належних бізнес-процесів всередині самих підприємств. А це вимагає залучення до цих процесів персоналу, здатного вирішувати завдання у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні і зарубіжні дослідники розглядають людські ресурси як необхідну умову розвитку організації [1, 2, 3, 4, 5]. У працях вітчизняних науковців значна увага приділена науковим засадам інтелектуалізації діяльності підприємств [6, 7, 8], управлінню людським капіталом [9] та особливостям розвитку людських ресурсів в Україні [10]. Окремі аспекти людського розвитку висвітлюється у працях широкого кола вчених, зокрема Скібіцького О. М. [11], Гавриша О. А. [12], Данилюк-Черних І. М. [13], Колпакова В. Л. [14], Безтелесної Л. І. [15], Грішнової О. [16], Никифорова В. [17, 18], Римашевської Н. [19] та ін.

**Постановка завдання.** У наукових дослідженнях розкрито зміст, характеристику та важливість розвитку людських ресурсів підприємства, визначено складові управління зазначеної діяльності. Проте поряд із виділенням загальних положень таких досліджень є необхідність у виділенні функціональних особливостей управління розвитком людських ресурсів. Такий підхід дозволить деталізувати процес управління людськими ресурсами таким чином, щоб зосередити увагу на ключових елементах їх розвитку. А найкраще це можливо зробити, поєднавши процес управління людськими ресурсами із особливостями функціонування окремої сфери діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. Таким чином, метою статті є виділення базових складових розвитку людських ресурсів та технологій управління ними з метою забезпечення успіху підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

**Основні результати дослідження.** Слід зазначити, що зростання ролі працівника є об'єктивною умовою сучасного розвитку, пов'язаною із наближенням вітчизняної економіки до ери інформаційного суспільства та економіки знань. Значно зростає роль працівника як не лише об'єкта, але і суб'єкта управління.

Сучасна філософія управління персоналом базується на концепції, яка охоплює систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму реалізації зазначених складових у відповідності з вимогами макро- і мікроекономічних умов, в яких розвивається організація. Попри те, що дана концепція включає розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом, її зміст дещо відрізняється за об'єктом управління: від управління персоналом до управління людським капіталом (рис. 1).

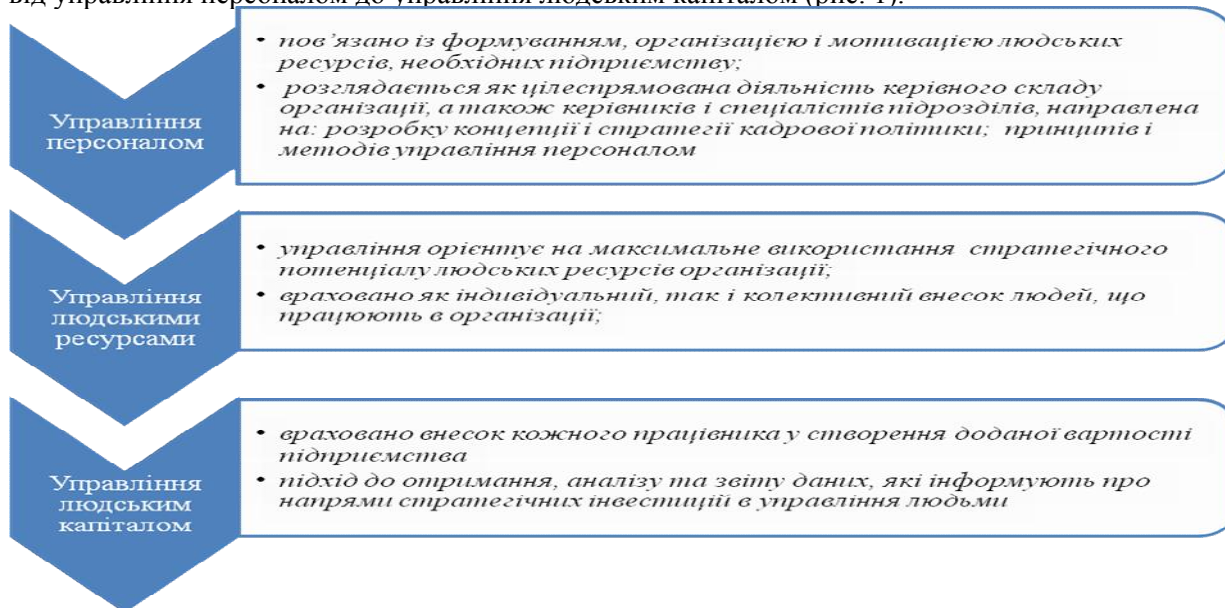


Рис. 1– Порівняльна характеристика змісту управління людськими ресурсами

Джерело: сформовано автором

Методологія управління персоналом організації передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідної цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом. Методологія управління людськими ресурсами охоплює усі рівні працівників і фахівців, які залучені до виконання завдань підприємства та використовує сучасні методи управління, що дозволяють виявити та використати потенціал людських ресурсів. Найвищим рівнем управління є управління людським капіталом, що дозволяє оцінювати працівників підприємства через розмір створеної доданої вартості. Формування людського капіталу можливе за рахунок ефективного управління людськими ресурсами. А це, своєю чергою, залежить від процесів управління персоналом, що працює на підприємстві.

Дослідження управління людськими ресурсами у функціональній сфері діяльності підприємства дозволяє значно розширити потенціал підприємства за рахунок розширення можливостей розвитку персоналу, максимального використання методів управління, що виходять за межі традиційних технологій управління. Завдання персоналу – виконувати покладені на них функціональні обов'язки; завдання людських ресурсів – виконувати ці завдання, при цьому вишукуючи такі способи впливу, які активізують психологічні і поведінкові характеристики людей. Управління розвитком людських ресурсів на підприємстві у першу чергу пов'язане із відповідною організацією праці людей, створенням ефективних комунікацій, організації взаємодії між ієрархічними і функціональними рівнями управління.

Особливості управління людськими ресурсами визначається наступними властивостями персоналу:

- системність як окремого працівника, так і групи, спільноти;
- сполучення в персоналі ознак як об'єкта, так і суб'єкта управління;
- залежність поведінки і властивостей персоналу від ситуації і її суб'єктивної оцінки;
- залежність результатів діяльності від організації праці і комунікацій; необхідність спеціальних управлінських знань для управління людьми; вплив, який діяльність персоналу здійснює на результати організації в цілому;
- недосконалість методів виявлення закономірностей групової поведінки;
- будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність;
- схильність до впливу не тільки виробничих умов, але і зовнішніх і внутрішніх факторів;
- схильність до утворення інших систем, груп, що ведуть до появи нових факторів поведінки.

Відмінні особливості людських ресурсів від персоналу полягають в наступному:

- 1) люди наділені інтелектом, їх реакція на зовнішній вплив – емоційно осмислена, а не механічна, а отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двохсторонньою;
- 2) люди здатні до постійного удосконалення і розвитку, а це являє собою найбільш важливе і довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;
- 3) трудове життя продовжується в межах 60 років, відповідно відношення людини і організації можуть носити довгостроковий характер.

До основних елементів управління розвитком людських ресурсів у сфері зовнішньоекономічної діяльності слід віднести:

1. *Організаційна складова*, яка повинні забезпечити таку структуру управління, яка б дозволила постановку однозначних та адекватних завдань для персоналу на рівні окремих структурних підрозділів. Адекватна структура повинна відображати відповідні повноваження, завдання, взаємовідносини, що необхідні для співпраці та взаємодії. Дана складова охоплює формування формальних і неформальних груп, організацію командної роботи – діяльністю, пов'язаною із психологією поведінки людини у суспільних системах. На особливу увагу заслуговує питання дослідження роботи людей у колективах. Колектив (лат. *collectivus* – збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. Колектив є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їх групами. Усі ці взаємовідносини і взаємозв'язки відображаються в існуванні у колективі груп працівників – відносно стійких об'єднань людей, які безпосередньо контактують в процесі трудової діяльності чи поза нею. Соціальні групи відіграють вагомий роль у житті людини і розвитку її як особистості. Ідеальною вважають організацію, яка діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних керуючих впливах. Отже, колектив – це органічне об'єднання людей, соціальне утворення. Очевидно, що далеко не кожна організація є колективом. Колектив є вищим рівнем розвитку людської організації. Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу. Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

2. *Командна складова*. Забезпечення згуртованості колективу значною мірою залежить від ефективності формування та розвитку формальних та неформальних груп. Група – дві особи чи

більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом. Формальні групи – це об'єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій. До їх числа відносять:

- керівні групи (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- робочі групи (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів);
- комітети – особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи). Комітети в організаціях зустрічаються повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій [20].

Деякі науковці рекомендують створювати відносно невеликі комітети, оскільки їх розміри впливають на якість групового рішення і можливості спілкування його членів. Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження.

Однак досить часто реальна поведінка членів формальних груп відрізняється від тієї, що моделювалась її керівниками. Найбільш суттєвими причинами цього є [4]:

- недостатня повнота моделі поведінки працівників у спланованій ситуації. Як правило, визначаючи виробничі завдання, керівник групи вказує лише основне – результати, яких потрібно досягти, та ресурси, які можна використати. Поза його увагою зазвичай залишаються технології виконання роботи і взаємодія людей при цьому, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості і виходять за межі формальних відносин;
- конфлікти між формальною та неформальною структурою.

Досвід та знання окремих членів групи дозволяють їм виділитися і почати конкурувати із формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізуються і доводяться до абсурду, або ж коли запропоновані керівником технології роботи порушують певні традиції, що склалися у групі. Якщо дії такої людини підтримуються іншими, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за вказівками керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив. Безумовно, управління формальними стосунками і формальними групами в будь-якій організації має вирішальне значення, однак неформальні групи, що створюються не з ініціативи керівництва, є потужною силою, яка при певних умовах може стати домінуючою і зводити до мінімуму зусилля керівництва. Крім того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати.

Отже, неформальна група – це спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей. Між формальними та неформальними групами є свої відмінності та спільності. Серед спільного можна виділити те, що в них є певні завдання, ієрархія, лідери. Відмінностей значно більше – починаючи від мети, з якою вони створюються і закінчуючи формами впливу її лідерів на інших членів групи. Мета (цілі) формальних груп стосуються передусім виконання виробничих завдань та функцій в межах встановлених нормативів, що і визначає зміст взаємодії між її членами. Метою ж неформальних груп є задоволення певних потреб, що знаходяться поза межами інтересів формальної організації і можуть бути як індивідуальними (такими, що не впливають) її цілям та задачам (хобі, дозвілля, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного розподілу ресурсів та ін.).

Трансформаційні процеси, які відбуваються на вітчизняних підприємствах зумовлюють зміну системи управління підприємством, що супроводжується необхідністю зміни організаційної і професійно-посадової структури, створення нових підрозділів і посад, визначення їхнього рангу в загальній структурі управління, залучення фахівців, що мають нові знання, прийняття рішень щодо зміни кваліфікації та удосконалення компетенцій працівників з врахуванням галузевих і внутрішньофірмових особливостей.

На рис. 2 представлено еволюцію комерційного структурного підрозділу, що здійснює експортну діяльність, яка є одним із видів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Як видно із рис. 2 зміни у структурі комерційного підрозділа відповідають етапам і змісту еволюції філософії комерційної діяльності, починаючи із кооперації та включаючи сучасні логістичні структури управління.

3. *Компетенційна складова.* Вирішення складних завдань розвитку підприємств зумовлює зростання ролі особистості працівника у вирішенні поставлених завдань, формування сукупності вмій і навичок формувати і направляти компетенції у відповідності із задачами, які стають перед організацією. Визначення видів компетенцій працівника передбачає дослідження його діяльності в контексті ролей, які він може виконувати. Для прикладу Г. Мінцберг визначив такі ролі, які може виконувати керівник: міжособистісні ролі, інформаційні ролі, ролі у сфері прийняття рішень [5].

Отже, займаючи певну посаду, фахівець у сфері зовнішньоекономічної діяльності відіграє ту чи іншу роль в організації окрім посади, яку він займає [10]. Тому необхідно виокремлювати роль працівника від його посади, яка передбачає виконання переліку обов'язків. Посадова інструкція – це всього лише сценарій, а роль – це те, як сценарій втілюється в життя. В межах виконання

функції з управління зовнішньоекономічною діяльністю або посади можна виділити різні способи виконання професійних дій (обов'язків), передбачених посадовою інструкцією, які розглядаються як різні ролі відповідного типу фахівця у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Якщо у посадовій інструкції фахівця з зовнішньоекономічної діяльності зазначено, що він повинен укладати контракти, то роль відображає, що реально і як виконує працівник, оскільки не завжди і не кожен фахівець може заключити вигідний контракт і домовитись по його умовах з контрагентом. Що реально виконує працівник означає розширення, скорочення обсягів діяльності або зміну посадових обов'язків, а як — спосіб, метод виконання покладених завдань.

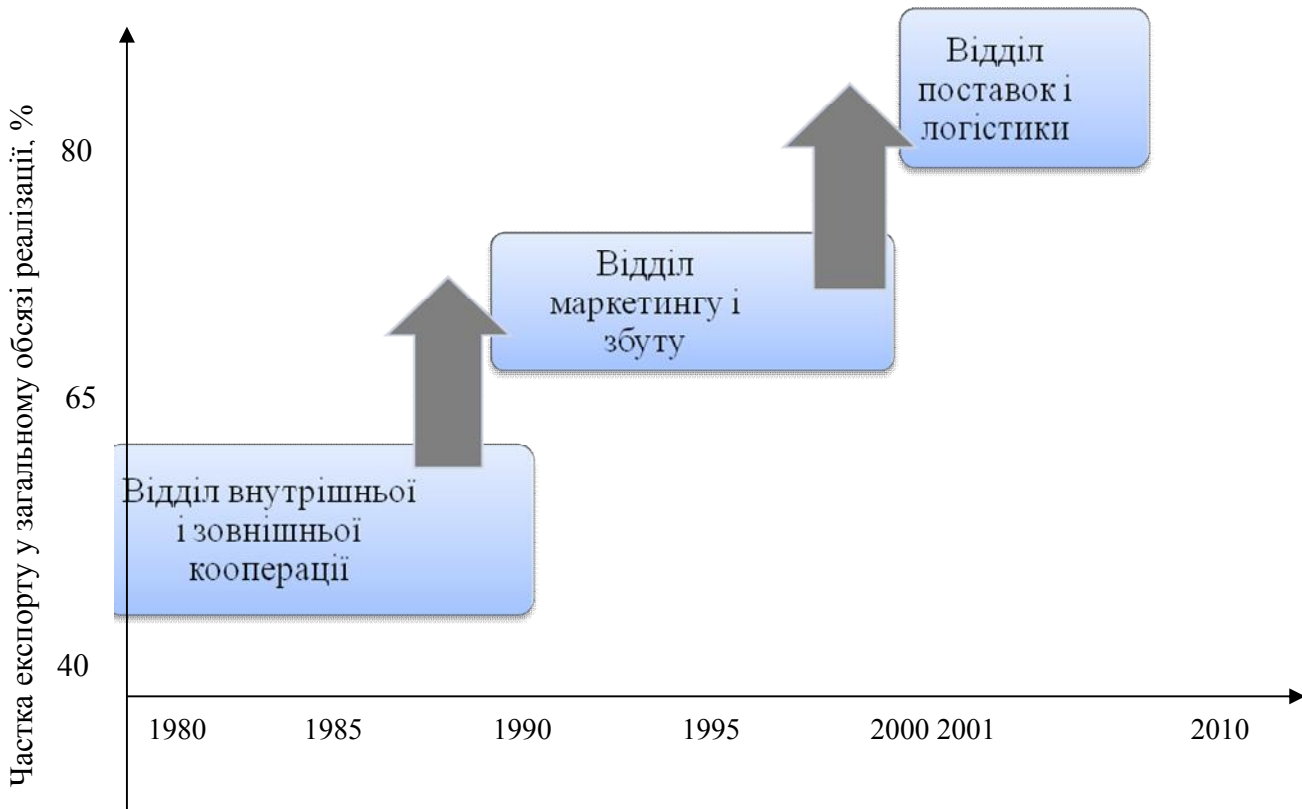


Рис. 2 – Еволюція комерційної структури промислового підприємства

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що компетенційна складова дозволяє покращувати ролі, які виконує фахівець на своїй посаді, при цьому зміст компетенцій визначається характером внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства [21-23]. У сфері зовнішньоекономічної діяльності до таких факторів слід віднести:

- стейкхолдери;
- посадові обов'язки;
- стратегію підприємства і субстратегію зовнішньоекономічної діяльності;
- тип корпоративної культури;
- організаційну модель управління персоналом;
- рівень делегування повноважень лінійним і функціональним керівникам;
- застосування сучасних інформаційних технологій;
- особисті якості і властивості фахівців;
- комунікації, що дозволяють управляти інформаційними потоками, своєчасно і адресно доносити інформацію, яка стосується виконання функції зовнішньоекономічної діяльності та забезпечують побудову системи зворотного зв'язку, як формального, та і не формального характеру;
- культуру в організації

До останнього часу саме поняття «управління людськими ресурсами» в управлінській практиці було відсутнє, хоча в системі управління персоналом кожної організації існувала підсистема управління кадрами. В умовах переходу України до ринкової економіки виникла необхідність у підготовці спеціалістів, що володіють глибокими знаннями як у сфері управління персоналом, так і у певній функціональній сфері діяльності, яка вимагає відповідних посадових обов'язків і ролей. Робота з персоналом стає системною і комплексною шляхом удосконалення форм, методів і механізму кадрового менеджменту з урахуванням взаємозв'язків і інтеграції функцій управління трудовою діяльністю, кадрами й соціальним розвитком. Все це відображається на відповідних кадрових службах, що створюються на підприємствах (рис. 3).



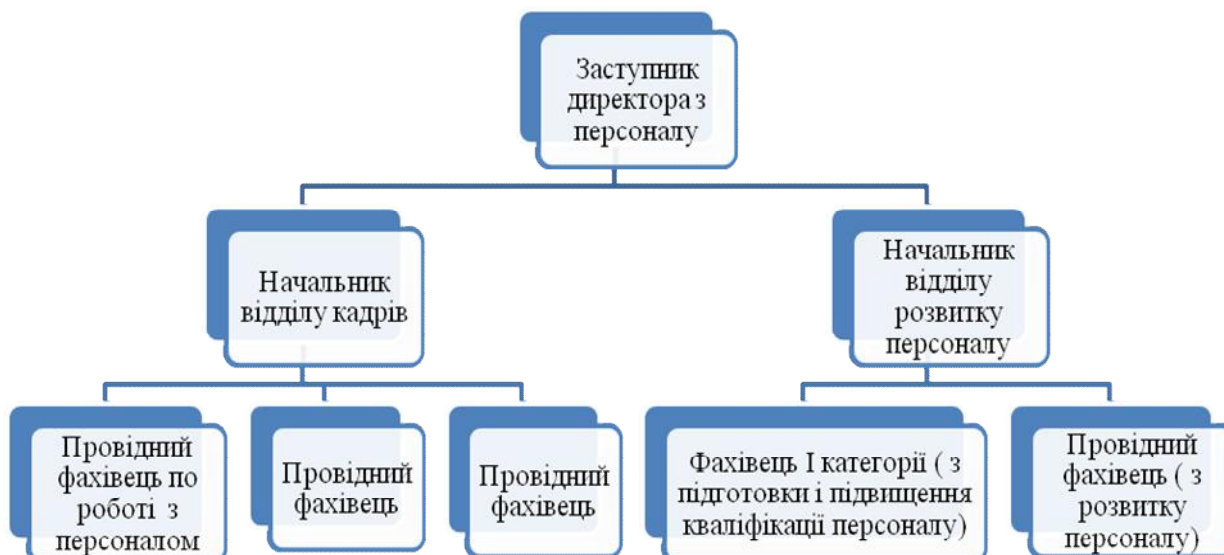


Рис. 3 – Структура служби по роботі з персоналом

Джерело: сформовано автором

Люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і очікують від організації допомоги чи надання можливості в реалізації цих цілей. Отже, така структура кадрового підрозділу, яка зображена на рис. 3 спроможна задовольнити потреби працівника, тим самим задовольнивши умову взаємодії «задоволеність працівника умовами роботи – задоволеність організації працівником».

4. *Інформаційна складова.* Сучасний розвиток неможливий без інформації. Інформація є елементом комунікацій, а також інформація є джерелом знань. Знання – основне знаряддя зростання інтелектуального потенціалу організації, як сукупності здібностей, творчих обдарувань людей, їх освітньо-кваліфікаційного рівня, досвіду, на основі яких формується здатність людей засвоювати нові знання та інформацію і використовувати їх для розвитку організацій. Провідні компанії все частіше пропонують працівникам замість стабільності зайнятості, винагороди і жорстких організаційних структур створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення, розширення повноважень працівників в прийнятті управлінських рішень. Окрім зазначеного, у сфері зовнішньоекономічної діяльності інформація набуває особливого значення, оскільки пов'язана із вітчизняною та зарубіжною нормативно-правовою діяльністю, знаннями культури та торговельних традицій. Більшість іноземних підприємств отримують інформацію про діяльність підприємства безпосередньо спілкуючись із його представниками на різноманітних міжнародних конференціях, симпозіумах, форумах, отримують інформацію про діяльність підприємства із різноманітних інформаційних джерел (телебачення, біржі, реклама, Інтернет).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Тому людські ресурси є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління діяльністю підприємства. Люди визначають придатність обладнання і технологій, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації.

Персонал працює на досягнення певних цілей підприємства, ефективність його роботи в значній мірі визначається тим, наскільки цілі кожного працівника адекватні цілям підприємства. Чим вище рівень розвитку працівника з точки зору сукупності професійних знань, вмінь, навиків, здібностей і мотивів до праці, тим більше удосконалюється і використовується матеріальний фактор виробництва. Зростання ролі нематеріального фактора – інтелекту розширює можливості персоналу та водночас створює для підприємства нові можливості розвитку. Досвід свідчить, що успіху досягають ті підприємства, які орієнтуються на розвиток людських ресурсів. Значні засоби направляються на гнучке і адаптивне використання людських ресурсів, підвищення творчої і організаційної активності капіталу, розвиток здібностей і професіоналізму працівників, формування організаційної культури.

Враховуючи сучасні вимоги економічного розвитку та специфіку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, сучасна модель розвитку людських ресурсів повинна орієнтуватись на:

- висококваліфіковану і ініціативну робочу силу, інтегровану в систему управління підприємством;
- безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації;
- гнучку і адаптивну організацію діяльності;
- підтримання партнерських відносин як всередині підприємства, так і за його межами;
- належне інформаційне забезпечення, підтримання ефективних комунікацій як в межах структурних підрозділ, так і за межами підприємства.

Подальших досліджень потребує питання секторного впливу кожної розглянутої складової управління розвитком людських ресурсів на результати діяльності підприємства.

#### **Література**

1. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – 2002. – СПб.: Питер, – 1200 с.
2. Armstrong, Michael. A handbook of human resource management practice; 2014; 13th ed., p. 23.
3. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо. – 2006.
4. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Дело, 2004.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Видавництво Олексія Капусти. – 2008. – 412 с.
6. Петренко В. П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту / В. П. Петренко // Сучасні тенденції розвитку наукової думки. Збірник матеріалів II-ої Міжнародної науково-практичної конференції. Економічні науки. – 2011. – С. 103-105. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gisap.eu/test/ru/kontsepts>.
7. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: Наукова монографія. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.
8. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств / С. Я. Кісь // Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.; м. Івано-Франківськ. – 2016. – 40 с.
9. Ревтюк Є. А. Науково-методологічні підходи до управління людським капіталом підприємств / Є. А. Ревтюк // Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.; м. Івано-Франківськ. – 2016. – 40 с.
10. Никифороенко В. Управління розвитком людських ресурсів в Україні / В. Никифороенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>
11. Скібіцький О. М. Нові компетенції співробітників і нові ролі кадрових служб у формуванні людського потенціалу в умовах упровадження інновацій / О. М. Скібіцький // Економіка розвитку. – № 1 (73). – 2015. – С. 93-98. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ed.ksue.edu.ua>
12. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / [О. А.Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко]. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf)
13. Данилюк-Черних І. М. Аналіз використання концепції розвитку людських ресурсів в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств / І. М. Данилюк-Черних // Економіка в умовах глобалізації: проблеми, тенденції, перспективи. Збірник матеріалів I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 25 лют. – 1 бер. 2013 р. – Д.: Національний гірничий університет, 2013. – С. 85–90.
14. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков;; Межрегиональная академия управления персоналом. – К: МАУП, 2006. – 709 с.
15. Безтелесна Л. І. Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка та перспективи : монографія / Л. І. Безтелесна. – Рівне : Нац. ун-т водного господарства та природокористування, 2010. – 390 с.
16. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посібник / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
17. Никифороенко В. Прогнозування розвитку людського потенціалу в контексті світових тенденцій / В. Никифороенко // Україна: аспекти праці. – № 1. – 2012. – С. 14-19.
18. Новая парадигма управления человеческими ресурсами / [Виктор Тамберг, Андрей Бадьин, Марина Грябой]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>
19. Никифороенко В. Г. Сучасні підходи до оновлення понять щодо розвитку людських ресурсів / В. Г. Никифороенко // Економіка розвитку. – № 2 (66). – 2013 <http://repository.hneu.edu.ua>
20. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

21. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. – М.: ИПРО, 2005. – 384 с.

22. Ліпенцев А. В. Управління людськими ресурсами на засадах компетентційного підходу в контексті формування культури управління державними установами / А. В. Ліпенцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/3/01.pdf>.

23. Нагара М. Б. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами підприємства / М. Б. Нагара // Стратегія розвитку підприємства: теорія, організація, практика. Матеріали всеукр. н.- пр. конференція. Тернопіль-Чортків, 12–13 березня 2009 р. – Ч. 2. – Тернопіль: Вектор, 2009. – С.180- 183.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2017 р.  
Рекомендовано до друку **д.е.н., проф. Полянською А. С.**