



УДК 005.336.4

## ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ЯК НЕОБХІДНИХ КОМПОНЕНТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ)

Галина Нагорняк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна

**Резюме.** Визначено ефективні механізми управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг машинобудівних підприємств. Представлено підхід до визначення праці суб'єктів підприємницької діяльності (на прикладі машинобудівних підприємств) як специфічного виду високоінтелектуальної діяльності в умовах невизначеності та ризику, спрямованої на формування економічного ефекту як для власників, так і найманих працівників, а також держави в цілому. Це зумовлено тим, що суб'єкти підприємницької діяльності, особливо представники малого бізнесу та самозайняті громадяни, здійснюють значну кількість підприємницьких функцій. У результаті їх апробації через бізнес-процеси реальної підприємницької діяльності власник бізнесу досягає стану абсолютного «компетенцизму». Розглянуто процес впливу управління компетенціями на зростання інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання. Визначено структуру інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства на основі дослідження розвитку компетенцій працівників на основі інтелектуалізації виробництва, спрямовані на досягнення економічної ефективності та розвитку конкурентних переваг. Запропоновано вимоги щодо функціонування дієвої системи управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудівного комплексу України. Здійснено дослідження сучасних підходів і методів до управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств. Визначено особливості управління інтелектуальним капіталом підприємства машинобудівної галузі: гнучкість системи управління інтелектуальним капіталом, складна система оцінювання якісних характеристик людських ресурсів, збільшений обсяг даних, необхідність створення інноваційної культури підприємства. Зазначені особливості дозволили обґрунтувати розроблення та узагальнити існуючі підходи до управління інтелектуальним капіталом з метою розвитку конкурентних переваг. Встановлено взаємозв'язок ефективності інноваційної діяльності з елементами управління компетенціями через відповідну систему показників з метою підвищення надійності управлінських рішень у системі управління інтелектуальним капіталом. Зосереджено увагу на якості та результативності підприємницької праці як важливої діяльності, яка відображає професійні підприємницькі й управлінські компетенції власника бізнесу. Складено матрицю компетенцій працівника через набір специфічних компетенцій на стратегічному, тактичному та ситуаційному рівнях управління бізнесом, а також залежно від конкурентної позиції підприємця на ринку. Визначено, що професійна праця, професійні підприємницькі й управлінські компетенції повинні базуватися на концепції «professional talentism», що сприятиме підвищенню конкурентних переваг національних машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** суб'єкт підприємництва, підприємницькі компетенції, підприємництво, машинобудівне підприємство, бізнес-освіта, бізнес-одиниці, підприємницька праця, конкуренція, конкурентні переваги, інтелектуальний капітал, людський капітал, людські ресурси, персонал, працівник, компетенції.

UDC 005.336.4

**DETERMINATION OF EFFECTIVE COMPETENCY MANAGEMENT  
MECHANISMS AS NECESSARY COMPONENT  
OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE SYSTEM OF BUSINESSES  
COMPETITIVE ADVANTAGE DEVELOPMENT (ON THE EXAMPLE  
OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES)**

**Halyna Nahorniak**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

***Summary.** Effective competency management mechanisms as necessary component of intellectual capital in the system of competitive advantages development of machine-building enterprises are determined in this paper. The approach to define the business entities work (on the example of machine-building enterprises) as a specific type of highly intelligent activity under the conditions of uncertainty and risk, aimed at creating the economic effect for both owners and employees, and the state as a whole is represented. This is due to the fact that business entities, especially small businesses and self-employed citizens, perform a significant number of business functions. As a result of their approbation by business processes of real entrepreneurship activity the business owner reaches the state of absolute «competence». The process of competence management influence on the growth of intellectual businesses capital is considered. The structure of the intellectual machine-building enterprise capital on the basis of the investigation of employees competences development based on the production intellectualization, aimed at economic efficiency achievement and competitive advantages development is defined. Requirements for the functioning of the effective intellectual capital management system for the enterprises of machine-building complex in Ukraine are proposed. The investigation of modern approaches and methods to competence management as necessary components of intellectual machine – building enterprises capital is carried out. Peculiarities of intellectual capital management of machine-building enterprise such as: flexibility of intellectual capital management system, complex system of evaluation of qualitative human resources characteristics, increased data volume, necessity of innovative enterprise culture creation are determined. These features make it possible to justify the development and generalize existing approaches to the intellectual capital management in order to develop competitive advantages. The interrelation of the efficiency of innovative activity with competences management elements by corresponding indicators system in order to increase of reliability of administrative decisions in the intellectual capital management system is determined. The focus is on the quality and effectiveness of entrepreneurial work as an important activity reflecting professional entrepreneurial and managerial competencies of the business owner. The matrix of employee competencies is compiled by a set of specific competencies at strategic, tactical and situational levels of business management, as well as depending on the entrepreneur's competitive position in the market. It is defined that professional work, professional entrepreneurial and managerial competencies should be based on the concept of «professional talentism», which will increase the competitive advantages of national machine-building enterprises.*

***Key words:** business entity, entrepreneurial competencies, entrepreneurship, machine-building enterprise, business education, business units, entrepreneurial work, competition, competitive advantages, intellectual capital, human capital, human resources, personnel, employee, competencies.*

*[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.158](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.158)*

*Received 30.05.2020*

**Постановка проблеми.** Особливу цікавість для науковців складає узагальнення та розвиток концепції конкурентних переваг малого й середнього бізнесу відповідно до сучасної економічної ситуації у нашій країні, що вимагає визначення чітких характеристик місця та ролі людських ресурсів на підприємстві. Особливо важливим цей підхід виступає в умовах, коли більшість нових робочих місць створюється в умовах самозайнятості. Одним із ефективних методів розвитку та зростання інтелектуального капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах стає формування підприємства, що навчається.

Визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання (на прикладі машинобудівних підприємств)

Нинішня ситуація спричиняє інтуїтивний пошук засобів виходу із невизначених, кризових станів, не враховуючи наслідків і дії найважливіших чинників впливу на ефективність підприємств машинобудівної галузі. Доволі часто існуючий спосіб управління зумовлює зниження ефективності функціонування та розвитку промислових підприємств. Виникла необхідність фундаментального й емпіричного узагальнення можливостей управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг машинобудівних підприємств і вирішення питань на підґрунті втілення нових механізмів підвищення ефективності із застосуванням передових інструментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу промислових підприємств широко висвітлені у працях закордонних та українських науковців. Питання компетентності аналізували такі зарубіжні вчені, як Л. М. Спенсер і С. М. Спенсер (L. M. Spenser & S. M. Spenser), С. Холліфорд та С. Уіддет (S. Hollyforde & S. Whiddett), Степхен П. Роббінс і Філіп Л. Хансакер (Stephen P. Robbins & Phillip L. Hunsaker), а також російські та українські автори – Л. І. Чуріна і С. А. Федорченко [5], А. К. Маркова [6], О. Овчарук [7], Р. Марр [8], Л. В. Корват [9], М. С. Головань [10] та ін. Вчені досліджували поняття «компетенція» і «компетентність», розробляли класифікації компетенцій. Але наразі немає єдиного чіткого підходу до переліку компетенцій. Аналіз економічної літератури засвідчує, що велика кількість праць щодо управління компетенціями здебільшого стосується соціально-психологічної сфери, а не економічної та виробничо-господарської. Ті ж напрацювання, що охоплюють машинобудівну галузь, опрацьовані на рівні застосування обмеженої кількості дослідження компетенцій як необхідних компонент інтелектуального капіталу, а ефективні механізми управління не систематизовані. Водночас, горизонт їхнього застосування у сфері машинобудівного виробництва широкий і недостатньо вивчений. Усе це є визначальними аспектами розвитку підприємств вітчизняного машинобудівного комплексу, підтверджує затребуваність даного дослідження.

**Мета статті** – дослідження та визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** Для досягнення сформуваної мети визначено такі наукові завдання: вивчити та структурувати можливості застосування ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств; провести порівняльну характеристику управлінської діяльності традиційних підприємств та підприємств, які навчаються, тобто які є знаннево орієнтованими. У ході проведення дослідження застосовано методи аналізування, синтезу, індукції, дедукції, метод аналогії, табличного представлення для візуального відображення результатів дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні найважливіша складова розвитку сучасної економіки пов'язана з інноваційними підприємствами як джерелами розвитку людських ресурсів, перетворюваних через інвестиції в інтелектуальний капітал. Така позиція визначає підвищені вимоги до управління інтелектуальним капіталом інноваційного підприємства через відповідну систему – систему управління інтелектуальним капіталом. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення загальних підходів, принципів і методів для створення та функціонування системи управління

інтелектуальним капіталом, що забезпечує зростання ефективності у галузі управління людськими ресурсами та умовами, за яких ці ресурси будуть трансформуватися у капітал. При цьому слід взяти до уваги особливості інноваційної діяльності, які також багато в чому визначають підхід до управління інтелектуальним капіталом.

Проведене дослідження багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців дозволило виділити серед розроблювальних у даній галузі підходів до управління інтелектуальним капіталом на підприємствах машинобудівного комплексу України найактуальніші, які представляють найбільший науковий і практичний інтерес. Це, у першу чергу, стратегічний підхід, що широко застосовується як в інноваційному управлінні, так і управлінні людськими ресурсами. Безумовно, реалізація будь-якої стратегії на оперативному рівні неможлива без застосування процесного підходу, що забезпечує конкретизацію функцій, дій і відповідальних осіб. Останнім часом також спостерігається зростаюча зацікавленість науки до застосування методів системного підходу в економіці й менеджменті. І, нарешті, компетентнісний підхід, що отримав розвиток останнім часом у вітчизняних публікаціях, вважається перспективним для побудови не тільки системи управління інтелектуальним капіталом інноваційного підприємства, але й системи освіти та управління знаннями на державному рівні. Окрема зацікавленість до розвитку технічних знань і навичок увійшла до поняття цифрової компетентності, що лежить в основі концепції цифрової економіки, її впливу на капітал виробничо-комерційного підприємства, а також на розвиток конкурентоспроможності. На сьогодні у формуванні конкурентних переваг підприємства пріоритет мають нецінові фактори, серед яких ключову роль відіграє якість продукції.

Висока динаміка змін зовнішнього середовища функціонування підприємств й організацій наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. зажадала, щоб бізнес взяв на озброєння концепцію «організації, що навчається». Її зміст полягає в тому, що, навчаючись, підприємство опановує навички, які раніше у ньому були відсутні. Заново формується його бачення світу та своє місце у ньому. При цьому процес освіти проходять не лише її окремі працівники, але й усе підприємство загалом. Підприємство, що навчається, відрізняється тим, що у ньому є умови для освіти й удосконалення всіх працівників. Саме воно безперервно проходить процес трансформації, вносячи, таким чином, зміни у навколишнє середовище. У такій фірмі здійснюється розвиток мислення його працівників. У такому підприємстві працівники знаходять для себе нові можливості того, як можна формувати нову дійсність, які зміни при цьому необхідні. Підприємство, що навчається, прагне до постійного розвитку знань і здібностей на особистому та колективному рівнях. У такій фірмі освіта відбувається не лише у формі семінарів, тренінгів, але й без відриву від виробництва, у ході обміну знаннями та взаємопідтримки. Аналізування форм і методів формування інтелектуального капіталу передових підприємств показало, що вони прагнуть реалізувати безперервне навчання кожного працівника у процесі всієї трудової діяльності. Навчання може здійснюватися за допомогою занять у навчальних центрах і лабораторіях, стажувань в інших схожих підприємствах; курсів, що проходять усередині підприємства, тощо. При цьому освіта працівників припускає не лише отримання нових знань, умінь і навичок, але й як інструмент для отримання корисних контактів. У таблиці 1 відображено особливості підприємства, що самонавчається, на відміну від традиційного підприємства.

Визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання (на прикладі машинобудівних підприємств)

**Таблиця 1.** Різниця між підприємством, що навчається, й традиційним підприємством (складено автором)

**Table 1.** The difference between the learning enterprise and traditional enterprise (developed by the author)

Підприємство, що навчається	Традиційне підприємство
1. Положення працівника, зумовлене його знаннями, уміннями та навичками	1. Положення працівника зумовлене займаний ним посади і його повноваженнями
2. Рішення менеджера опираються на бачення й оцінювання ситуації	2. Рішення менеджера опираються на правила та прецеденти
3. Працівник має можливість ухвалювати рішення самостійно у межах його повноважень	3. Працівник не має можливості ухвалювати рішення повністю самостійно, він лише виконавець
4. Відносини на підприємстві не мають формального характеру, припустима відмінність у думках, а також присутні дискусії	4. Різниця у думках не допускається, конфлікти сприймаються як деструктивні процеси
5. Менеджери відносяться до працівників, як до партнерів	5. Менеджери відносяться до працівників, як до підлеглих виконавців
6. Акцент робиться на взаєминах у групі, підтримується дух кооперування та	6. Кооперування між працівниками з різних підрозділів неможливе або утруднене
7. Мета та завдання підприємства та його підрозділів проробляються на всіх рівнях	7. Превалює «тунельне» розуміння ситуації, недолік інформації не дозволяє працівникам представити цілісну картину
8. Взаємодія здійснюється в усіх напрямках: між підрозділами підприємства та між його учасниками	8. Більша частина інформації засекречена або недоступна, працівники намагаються отримати її по неформальних каналах

Така різниця показує, що звичайне підприємств опирається, у першу чергу, на владу, разом з тим як підприємство, що самонавчається, ґрунтується на розвитку лідерства, у ньому краще проявляються функції менеджерів. Підприємство, що самонавчається, передбачає формування та розвиток лідерської культури.

На практиці підприємствами у межах управління людськими ресурсами застосовуються різноманітні форми та методи формування й розвитку людського потенціалу. Саме ці процеси формують центральне ядро у системі управління людськими ресурсами та спрямовані на досягнення оптимальних показників діяльності підприємства й реалізацію його стратегії. Процеси формування та розвитку людського потенціалу вирізняються методичними підходами, але переслідують однакові цілі, що дає можливість їх вивчення в єдності та взаємозв'язку. На додаток до вищерозглянутих показників останнім часом підприємствами, зокрема сфери вітчизняного машинобудування, розробляється ще один – готовність людського капіталу, що показує наявність у персоналу необхідних для функціонування бізнес-процесів умінь, таланту, ноу-хау критичних для успіху компанії.

Першим етапом в оцінюванні готовності людського капіталу є процес визначення компетенцій, якими повинен володіти персонал підприємства. До груп стратегічних професій можна віднести такі позиції та посади, займаючи які персонал, що володіє відповідними компетенціями, здатний досягти найкращих результатів. Профілі компетенцій формуються вимогами. У випадку невідповідності їх і реальних компетенцій виникає розрив, який відображає ступінь готовності людського капіталу підприємства. Для скорочення або повного усунення схожого розриву компетенцій підприємство розробляє та реалізує спеціальні програми розвитку людського капіталу. Незалежно від різноманіття професій, представлених на кожному підприємстві, й

потреби у розвитку потенціалу кожного працівника, значущість одних фахівців для реалізації цілей і стратегії підприємства є відносно вищою, ніж інших. Тому необхідно зосередитися на визначенні стратегічних груп.

Дослідження практики провідних західних підприємств показало, що представники близько п'яти-шести професійних груп у межах одного підприємства здатні забезпечити досягнення 80% його стратегічних цілей. У результаті успішність діяльності підприємства залежить від того, наскільки ефективно йому вдалося розвинути необхідний рівень компетенцій менше, ніж у 10% персоналу. Цим визначається сутність стратегічного фокусування або орієнтиру. Після завершення першого етапу, коли групи професій, критичних для реалізації стратегії підприємства, визначені, підприємство переходить до другого етапу, у ході якого формуються деталізовані вимоги до них. Іншими словами, формується профіль професій або компетенцій. Опис профілю компетенцій, що дозволяє одним працівникам успішніше виконувати бізнес-завдання, ніж іншим, містить вимоги до знань, умінь і цінностей, необхідних для ефективної роботи на певній посаді.

Л. І. Чуріна та С. А. Федорченко [5] виокремлюють таку групу компетенцій, як особистісні, що характеризують «здатність менеджера розпоряджатися власною владою, створювати у підлеглих стан спрямованості на виконання спільного завдання, стимулювати творчу активність, надавати підлеглим підтримку, наділяти їх повноваженнями». Соціальну та особистісну сторони компетентності розглядає також А. К. Маркова [6]. На її думку, соціальна компетентність – це володіння спільною (груповою, кооперативною) професійною діяльністю й прийомами професійного спілкування, вміння співпрацювати, брати на себе соціальну відповідальність за результати своєї професійної праці. За класифікацією О. Овчарука [7], існують соціальні (здатність до співпраці, вміння розв'язувати проблеми в різних життєвих ситуаціях, навички взаєморозуміння, соціальні й громадянські цінності та вміння, комунікативні навички, мобільність у різних соціальних умовах, вміння визначати особисті ролі в суспільстві тощо) та мотиваційні (здатність до навчання, винахідливість, навички адаптуватись і бути мобільним, вміння досягати успіху в житті, бажання змінити життя на краще, інтереси та внутрішня мотивація, особисті практичні здібності, вміння робити власний вибір і встановлювати особисті цілі тощо) компетентності. На думку Р. Марра [8], соціальна компетентність включає соціальну зрілість, соціальну пристосовуваність, здатність до розвитку та нововведень, здатність мотивувати й переконувати, здатність розв'язувати конфлікти. На переконання Л. В. Корват [9], у моделі професійно-психологічних компетенцій фахівців економічного профілю домінують когнітивні компетенції, до яких належать необхідні знання, вміння аналізувати та опрацьовувати інформацію, планувати роботу, прогнозувати результати, концентрувати і перефокусувати увагу тощо. До ключових компетенцій працівника М. С. Головань [10] відносить соціально-особистісні (забезпечують життєдіяльність людини в усіх сферах життя й адекватність її взаємодії з іншими людьми, групою, колективом) та загальнокультурні (самовдосконалення, збереження здоров'я, комунікабельність, соціальна взаємодія, громадянська позиція, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, організованість, висока виконавська здатність, гуманність, цінності й традиції національної культури, толерантність тощо) компетенції.

На підставі даних оцінювання людського потенціалу підприємства визначаються «ділянки розвитку» людського потенціалу. По кожній «ділянці розвитку» на основі загального переліку заходів щодо формування або розвитку персоналу групою внутрішніх експертів, що володіють відповідною кваліфікацією, шляхом виключення та доповнення, розробляється перелік заходів щодо формування та розвитку персоналу для даного підприємства, який надається для прийняття управлінських рішень менеджменту.

Якщо підприємство прагне використовувати компетенції повною мірою, то людський капітал повинен повністю відповідати стратегії. Карта відповідності ключових професій стратегічним орієнтирам підприємства визначає кілька найважливіших внутрішніх процесів і забезпечує їхнє виконання на найвищому рівні. Наявність розривів – основа програм розвитку людського капіталу, покликаних підвищити ступінь його стратегічної готовності.

Видатні успіхи підприємств визначаються ефективно виробленими рішеннями в галузі управління інтелектуальним капіталом. Таке управління націлене на те, щоб ідеї одних працівників підтримувалися іншими працівниками підприємства, на активізацію обміну знаннями серед них. Для вироблення конкурентоспроможності в умовах сильної конкуренції у цей час підприємство повинно прагнути змінити багато традиційних принципів своєї виробничої діяльності.

Розглянемо у цьому аспекті процес впливу інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства на його конкурентоспроможність. На сьогодні галузь машинобудування виступає основою економіки будь-якої країни та відіграє ключову роль у створенні матеріально-технічної бази народного господарства країни. Воно посідає винятково важливе місце у поширенні та прискоренні науково-технічного прогресу. Підприємства машинобудівного комплексу України, виготовляючи засоби виробництва для будь-яких галузей народного господарства, гарантує комплексну механізацію та автоматизацію усіх галузей промисловості. Не дивлячись на те, що упродовж кількох останніх років на фоні нестабільної політичної ситуації, необхідності пошуку нових ринків збуту машинобудівної продукції через політичний, соціально-економічний конфлікти в Україні та розрив економічних відносин із сусідньою країною Росією обсяг продукції досліджуваної галузі у структурі загальної реалізованої промислової продукції скоротився. Однак машинобудування по сьогодні залишається основою промислового виробництва нашої країни.

На сьогодні у формуванні конкурентних переваг підприємств пріоритет мають нецінові фактори, серед яких ключову роль відіграють якість продукції, інноваційність і наукоємність. Одночасно відносні переваги в матеріальних аспектах виробництва (сировина, основні фонди, вигідне географічне положення) у цей час зміщаються на другий план серед факторів конкурентоспроможності. Конкурентні переваги у вигляді нових товарів і технологій здобувають нестійкий характер. Товари й технології можуть бути скопійовані, нове обладнання може бути закуплене. Основні конкурентні переваги нині відтворюються в процесі розвитку вмінь і здібностей, проходження практики, діяльності з нововведень, інновацій, на основі поінформованості про всіх учасників ринкових відносин, створених і накопичених баз даних, схильності до обміну знаннями, – тобто з елементів інтелектуального капіталу. На сьогодні усе більше конкурентні переваги оцінюються характеристиками працівників, а також упровадженими в бізнес-процеси інформаційними технологіями. Те, як машинобудівне підприємство застосовує свій інтелектуальний капітал, визначає його успіх і виживання в умовах сильної конкуренції та постійних змін. Тому інтеграція основних форм і процесу використання інтелектуального капіталу займає центральне місце у ланцюжку створення нової вартості та формування конкурентоспроможності підприємства.

У формуванні вартості певного товару все вагомішими стають ті напрямки діяльності, які здійснюються на стадії обслуговування:

- виготовлення нового товару, інжиніринг;
- маркетинг, реклама, комунікації;
- перевезення продукції, управління й оптимізація матеріальних потоків;

- грошова база підприємства, використання інформаційних технологій;
- наради, фінансовий облік і його перевірка.

Виробництво більшою мірою являє собою діяльність розуму. Тобто здійснюється в основному нематеріальний внесок інженерів, бухгалтерів, конструкторів, дизайнерів, збуту та маркетингу, кадрових працівників, професіоналів у галузі інформаційних технологій. На багатьох підприємствах успіх, що досягається, є підсумком використання спеціальних знань, всеохоплюючого навчання працівників і співробітництва з партнерами та контрагентами. Відповідно до результатів останніх досліджень, вкладання у розвиток працівників, функціонування інформаційних систем та інші елементи інтелектуального капіталу багатьох підприємств заклали основу їх економічного успіху та конкурентних переваг. У знаннєвомісткій економіці здібності співробітників і впровадження передової технології цінуються вище мінімальних витрат на працівників й інших традиційних джерел конкурентних переваг.

На жаль, більшість підприємств намагаються методом проб і помилок відшукати методи та напрямки застосування знань і значного досвіду своїх працівників як усередині підприємства, так і поза ним, у тому числі, взаємодії зі споживачами й акціонерами. Звичне уявлення про управління знаннями та новаціями пов'язується з патентами, ліцензіями та захистом авторського права. Суть інтелектуального капіталу, навпаки, полягає у відкритому та масштабному обміні інформацією та новаціями на підприємстві. Тому управління інтелектуальним капіталом передбачає вибудовування інфраструктури передавання відомостей кількома каналами і вироблення форм, що легко передають дані. Ключовим фактором є також створення організаційної культури, що сприяє формуванню нового знання на підприємстві та його поширення. Також важливий момент у стратегічному управлінні інтелектуальним капіталом – постійне спостереження й оцінювання його.

Одним із традиційних і широко відомих способів використання інтелектуального капіталу є використання досліджень і розроблень з метою підвищення інноваційної активності. В розвитку конкурентних переваг на основі інтеграції основних видів інтелектуального капіталу слід також урахувувати те, що людський капітал не належить підприємству цілком. Більшою мірою даним капіталом володіють люди, наділені ним. Значущість людського капіталу для багатьох напрямків діяльності підтверджується сучасною практикою. Численні випадки переманювання висококваліфікованих працівників – власників людського капіталу – набуло широкого розголосу й дійшло до судових розглядів. Торговельна компанія Wall Mart у США відправила позов до суду на Amazon.com, заявивши, що остання навмисне переманює фахівців. Аналогічних випадків багато. Більшість міжнародних консалтингових фірм, що завоювали довіру своїх споживачів у даній галузі, мають стійку перевагу перед невеликими конкурентами за рахунок лояльності своїх клієнтів. При цьому цінність такого бренду знаходить відображення у цінах на послуги консалтингових компаній.

Машинобудівні підприємства перебувають у таких умовах, коли вони змушені приділяти окрему увагу організованому навчанню працівників, здійснювати більші вкладання у людський капітал для формування та підтримання людського капіталу відповідно до мінливих потреб виробництва, тому що на ринку надавати послуги з особливими властивостями та відповідні до високих вимог споживачів зможе лише висококваліфікований персонал. Вибір стратегії підприємства з обліком усіх наявних умов дасть можливість встановити цілі розвитку в галузі управління інтелектуальним капіталом підприємств машинобудівного комплексу України, що, у свою чергу, дозволить визначити напрямки розвитку людського капіталу. Отож, саме людський капітал виступає одним із основних компонентів інтелектуального капіталу та найбільш значущим елементом створення доданої вартості підприємства. Тому саме людський



Визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання (на прикладі машинобудівних підприємств)

капітал служить базою капіталу знань підприємства. Відносно інших складових інтелектуального капіталу встановлено, що вони є похідними діяльності людського капіталу або вплив людського фактора на них має визначальне значення.

Концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства ґрунтується на управлінні трудовим капіталом як його визначального елемента. Розроблення соціально-економічних систем, до яких можна віднести управління людським й інтелектуальним капіталом, вирішує кілька завдань:

- ціленаправлення;
- структурне моделювання з деталізацією по елементах;
- визначення наявності структурних взаємозв'язків між елементами;
- виявлення об'єктів і суб'єктів управління, їх місця у загальній системі управління підприємством;
- визначення критерію ефективності здійснених перетворень.

Управління розвитком людського капіталу підприємства машинобудівної галузі для цілей ефективної роботи визначається як процес погодженого за часом і завданнями цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт на кожному етапі його життєвого циклу, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги. Людський капітал машинобудівного підприємства у даному контексті визначений сукупністю, що безупинно розбудовує компетенції персоналу, які забезпечують зростання вартості підприємства.

Необхідність створення концептуальної моделі розвитку інтелектуального капіталу підприємства машинобудування визначається потребою підтримання його конкурентоспроможності та досягненням оптимальних результатів діяльності у цілому. Задоволення цих потреб повинно починатися з постановки відповідних вимог підприємства до результатів своєї діяльності та компетенцій персоналу:

- розвиток, у межах узгодження стратегії та компетенцій персоналу, людського капіталу машинобудівного підприємства;
- забезпечення за рахунок розвитку людського капіталу підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства.

Очевидно, що поставлені цілі є взаємодоповнюючими. Отже, підвищення ефективності діяльності працівників і, як результат, розвиток людського капіталу будуть відбуватися лише у випадку, якщо компетенції персоналу та вимоги, пропонувані підприємством до них, будуть максимально співпадати.

Формування цілей і визначення завдань будь-якої системи управління можуть бути здійснені лише у розрізі її конкретних об'єктів. В якості об'єктів управління можуть виступати компетенції працівників підприємства в розрізі всіх бізнес-процесів, що протікають на підприємстві. Очевидно, що поставлені цілі можуть бути досягнуті за допомогою проектування відповідних бізнес-процесів і розроблення необхідних підприємству компетенцій. Таким чином, розроблення складу завдань розвитку людського капіталу виступає необхідним етапом на шляху побудови оптимально функціонуючого підприємства. Основними завданнями управління розвитком людського капіталу є:

- здійснення оцінювання компетенцій працівників, необхідних для успішного стратегічного розвитку підприємства;
- розроблення аркушів або карт компетенцій, відповідних до різних категорій персоналу та рівнів управління ними;
- розроблення стратегії розвитку компетенцій працівників відповідно до цілей і напрямків розвитку підприємства;

- реалізація погоджених компетенцій працівників в узгодженні зі стратегією підприємства;
- поточне оцінювання ефективності розвитку персоналу.

Завдання управління розвитком людського капіталу вирішується у процесі здійснення всіх процесів, що протікають на підприємстві, таких, як маркетингові, процеси надання послуг, фінансово-економічні, організаційні, інноваційні, соціальні, збутові тощо. Дані процеси реалізуються на двох рівнях управління (стратегічному й тактичному). У зв'язку з тим, що машинобудівне підприємство має складну організаційну структуру, то етапом, що впливає, є розроблення системи з виділення категорій персоналу, визначення рівнів управління та формування етапів життєвого циклу працівника, необхідних для його розвитку в межах підприємства. В якості основних категорій персоналу нами були виділені: керівники, експерти, фахівці й асистенти, що включають помічників, секретарів, практикантів тощо. Етапи життєвого циклу працівника вписані у життєвий цикл підприємства та складаються з таких позицій: пошук, залучення та приймання; навчання, наставництво; оцінювання; кар'єрне планування; професійний ріст і заміщення; оплата праці та мотивація; організаційний розвиток; управління ефективністю діяльності, розвиток команд і особистостей; кадрове відтворення. Залежно від категорій працівника, етапу його життєвого циклу та рівня управління керівника (вищий, середній і нижчий) на підприємстві відповідно будуть змінюватися завдання та набір інструментів. Як зазначалося вище, в якості об'єкта управління був обраний персонал підприємства. Оцінювання та порівняння показників професійних компетенцій працівників з цілями та завданнями всього підприємства дозволить виявити напрямки та характеристики управлінських впливів для забезпечення довготермінових конкурентних переваг підприємства. Таким чином, необхідно зосереджувати найбільші зусилля на розвиток персоналу стратегічних професійних груп для досягнення підприємством найкращих результатів.

Дослідження багатьох учених переконує, що у складних умовах сьогодення кожному підприємству необхідно навчатися стрімкіше, ніж її конкурентам, випереджаючи зміни у зовнішньому середовищі. Зарубіжні вчені (Stephen P. Robbins, Phillip L. Hunsaker) виділяють сім категорій мотивації менеджерів, а саме: бажання визнання влади вищими за рангом колегами, бажання конкурувати із рівними собі за рангом у цілому та конкретній сфері діяльності або робочих діях, бажання поводитись активно, вказувати підлеглим, що робити, застосовувати санкції впливу на інших, бажання відрізнятись від групи, бути унікальним, бажання виконувати рутинні завдання, характерні для менеджерської роботи [4]. Навчання може здійснюватися усередині підприємства, робочих групах і поза підприємством – у зовнішніх партнерів, постачальників і замовників. До навчання необхідно залучити всі структури – від керівництва до рядових підрозділів. Усім необхідно розробляти прогнози розвитку підприємства та зовнішнього середовища, формувати сценарії їх реалізації. Сьогодні для багатьох українських малих, середніх і навіть великих підприємств це здається нереальним. Однак практичний досвід показав, що найважче – це організувати процес навчання. А в ході навчання здійснюється обмін знаннями, націлений на вироблення нововведень і технологічних схем. На підприємстві у ході навчання досягається не просто збір знань, а усвідомлене вдосконалювання здатності їх застосовувати. Також у ході організаційного навчання формуються нові світогляди (схеми, позиції, принципові моделі) та замінюються раніше підтримувані на підприємстві вкорінені переконання. Деякі автори (Tomas Chamorro-Premuzic, Adrian Furnham) окремо виділяють інтелектуальну компетентність, яка, на їх думку, є одним із джерел індивідуальних можливостей у досягненні професійного успіху [11].

На підприємствах, що навчаються, результат мети навчання полягає не лише у тому, що працівники підвищують свою кваліфікацію. Освіта працівників, командні методи роботи сприяють тому, що підприємства здобувають гнучкість і пристосовуваність, які підсилюються в міру нових умов свого власного існування й удосконалення. Стрижнева ідея організаційного навчання укладається в створенні малих груп, покликаних здійснити два завдання: виробити рекомендації для розв'язкування проблеми або реалізувати проект і передати отримані матеріали керівникам для подальшого застосування; вчитися в ході здійснення завдання, набуті знання поширити між усіма учасниками.

Як показує досвід, не завжди слід проводити навчання персоналу лише в традиційних формах (семінари, курси підвищення кваліфікації, тренінги тощо). Часто значний ефект можна отримати від навчання безпосередньо у процесі виробничої діяльності. Варто на регулярній основі проводити обговорення перспектив розвитку підприємства машинобудівного комплексу, його стратегії. Це повинно відбуватися у дружній невимушеній атмосфері, але за погодженими заздалегідь правилами. Це допомагає підвищити ефективність таких обговорень. Працівники беруть участь у виробленні стратегічних планів, при цьому такі обговорення проводяться як у формі регулярних нарад, так і у формі мозкових атак. Формування стратегічного бачення у працівників сприяє загальному взаєморозумінню та злагодженості роботи всього колективу. Стратегічні й тактичні завдання стають не тільки завданнями керівника, але й усіх працівників колективу. Загальне бачення сприяє узгодженості дій, а також носить стимулюючий характер. На підприємствах машинобудування також слід проводити ділові ігри, які сприяють покращенню внутрішньофірмової комунікації між співробітниками. Усі обговорення та групові наради ввійшли до регулярної виробничої практики й не сприймаються співробітниками як відділений від виробничої діяльності процес навчання. Воно повинно стати частиною роботи, має сприйматися як невід'ємна частина посадових обов'язків, стимулювати персонал на постановку нових завдань, їх вирішення, а також збагачувати внутрішньофірмові комунікації.

Американський дослідник стратегічного менеджменту Дж. Стоунхаус зазначає, що самонавчаючі підприємства є інтелектуальними. З його погляду, інтелектуальні підприємства можуть пізнавати потрібну інформацію, керувати нею, переробляти та витлумачувати для вироблення висновків, навчатися й створювати нові знання. Досліджуючи свою природу, вони прагнуть краще зрозуміти свої вміння та здійснювану діяльність, задум і якість продукції для збільшення їх вартості. Досліджуючи своє оточення, вони прагнуть краще знати своїх стейкхолдерів і причини економічних тенденцій. На підставі знання, своїх власних умінь і їх співвідношення з перевагами споживачів підприємство може визначити й підсилити свої конкурентні переваги. Таке підприємство завдяки швидшій адаптації до змін у зовнішньому оточенні може обходити своїх конкурентів. У ході того, як усі підприємства конкретної галузі здобувають якості інтелектуальних або організацій, що навчаються, пріоритетом їх функціонування стає стрімкість цього навчання. Інакше кажучи, підприємству необхідно навчатися стрімкіше своїх супротивників. Завдяки процедурам і структурам управління знаннями підприємства здатні покращувати якість і збільшувати обсяг відкритого знання.

Керівникам і фахівцям сучасних українських підприємств, незалежно від юридичної форми їх власності, слід мати на увазі, що навчання підприємства – це не просте отримання певного досвіду. Досвід перетворюється в знання у випадку, якщо підприємство удосконалюється в ході проміжку часу, отриманого з досвідом. Набуті знання можуть бути індивідуальними – нові навички та підходи працівників, які вони засвоїли у ході навчання. Вони також можуть бути колективними й реалізуватися в

новому вираженні взаємодії працівників і у нових складових корпоративної культури, засвоєваних підприємством у результаті досвіду.

Крім того, слід мати на увазі, що труднощі підприємства, яке навчається, тісно пов'язані з кваліфікацією менеджерів. Кваліфіковані менеджери забезпечують не лише сучасне підприємство системою управління та формування ефективних механізмів, але, насамперед, підготовки управлінських кадрів-професіоналів. Через недостатню кваліфікацію керівників більше семи десяти відсотків підприємств, що тільки з'явилися, зникають через два роки; через п'ять років залишається п'ять відсотків. Річ у тому, що кваліфікований менеджмент спирається на кваліфіковане мислення. Останнє являє собою не лише сукупність оновлюваних знань. Воно містить у собі принципи та способи знаходження відповідей на проблеми, що виникають, їх аналізування та сприйняття, методи застосування знань у роботі, систематизацію знань, визначення ключових напрямків. У цей час фактично всі розуміють, що кваліфікований керівник здатний зрозуміти, оцінити, переробити інформацію, визначити перспективи та спроектувати механізм управління, який би гарантував реалізацію поставленої мети. Тому кваліфіковане управління опирається в основному не лише на поповненні або коригуванні знань, умінь і навичок керівників, а на їхньому капітальному навчанні. Останнє на даний момент створюється за рахунок бізнес-освіти, яка збільшує масштаби своєї дії на підприємстві, що навчається, втягуючи в дану тенденцію.

Як відомо, певне підприємницьке середовище утворюють результати бізнесу, бізнес-процеси та ресурси бізнесу, за допомогою яких власник бізнесу реалізовує професійні підприємницькі й управлінські компетенції. До ресурсів бізнесу згідно з теорією класиків можна віднести працю, землю та капітал (підприємницьку працю, оренду офісів і виробничих приміщень, матеріальний капітал, людський капітал, інтелектуальний капітал тощо). В умовах сучасної економіки одним із найважливіших ресурсів є інформація. Тому для підприємницької праці високої ефективності важлива його інформаційна та цифрова основи. Саме тому в останнє десятиліття спостерігається активність у створенні цифрових платформ, що дозволяють малому та середньому бізнесу отримувати інформацію й поширювати інформацію про себе та свій бізнес споживачу. Це суттєво підвищує конкурентні переваги. Поняття «конкурентна перевага» було вперше розроблене відомим класиком теорії конкуренції Майклом Портером на межі 70–80 рр. ХХ ст. Вважаємо, що конкурентні переваги суб'єктів підприємницької діяльності є ознаками їх конкурентної дії, що дозволяє їм розраховувати на успіхи в конкуренції. Про знаходження нових конкурентних переваг учасникам ринку необхідно думати систематично, розуміючи, що в умовах невизначеності ринку їм слід перевершувати й тих конкурентів, які вже діють на ринку, і тих, які незабаром з'являться на ринку.

При управлінні власним бізнесом має місце застосування компетентнісно-ресурсного підходу на основі рентного механізму. Він припускає визначення внеску кожного засновника бізнесу, бізнес-одиниці (структурного підрозділу) підприємства в сукупну ефективність по всьому ланцюжку створення вартості за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів, у тому числі, професійної праці самого підприємця. Трудова підприємницька рента – це своєрідний аутсорсинг, але лише у межах внутрішнього середовища підприємства. У малому, середньому та великому підприємстві власник бізнесу може делегувати підприємницькі функції найманому менеджеру, який, у свою чергу, бере на себе роль «електроліту» підприємницької праці за визначену матеріальну винагороду. У результаті це слугуватиме базою для зниження

особистих професійних витрат власника й отримання додаткового підприємницького доходу. Зрозуміло, у практиці бізнесу не завжди найманий менеджер справляється зі своїми управлінськими функціями. Дуже часто він не зацікавлений у результативності підприємницької діяльності, оскільки підприємницькі ризики покладає на себе не він. Іноді він іде до конкурентів і передає сформовані знання, уміння та навички іншому власнику бізнесу. Часто він просто є некомпетентним або не досягає стадії абсолютного «компетенцизму».

У придбанні будь-якої навички або звички можна виділити чотири стадії:

- несвідома некомпетентність – коли ви робите щось неправильно й не знаєте, що це неправильно;
- усвідомлена некомпетентність – коли ви робите щось неправильно й знаєте, що це неправильно;
- усвідомлена компетентність – коли виходить робити щось правильно, але потрібно свідомо зосереджувати на цьому увагу;
- неусвідомлена компетентність – коли ви робите щось правильно та навіть не думаєте про це.

**Висновки.** Пропонована концептуальна модель управління людським капіталом машинобудівного підприємства дозволяє йому досягти компетентного рівня персоналу, відповідного до стратегії підприємства, що дозволяє підвищити результати його діяльності та, зокрема, збільшити інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості, а також забезпечити конкурентну перевагу підприємства на ринку. Самозайнятий працівник володіє конкурентними перевагами, оскільки він є одноосібним власником, високомотивований і націлений на отримання прибутку в умовах невизначеності та ризику, що підвищує сукупну ефективність за рахунок професійної праці самозайнятого та досягається у результаті неусвідомленої компетентності.

Для управління власним підприємством галузі машинобудування, особливо самозайнятим громадянам, необхідно працювати на основі концепції «talentism» (орієнтація на висококваліфіковані кадри), що є одним з найважливіших, на нашу думку, факторів розвитку конкурентоспроможності. Також можна доповнити концептуальну точку зору відомих науковців щодо розширення цієї дефініції до рівня «professional talentism», де власник бізнесу досягає стану висококваліфікованої підприємницької праці, до відомого трактування «компетенцизму». В остаточному підсумку результативність підприємницької діяльності залежить від якості підприємницької праці, а якість підприємницької праці впливає на підвищення авторитетності та значущості професійної групи підприємців.

Пріоритетними напрямками подальших досліджень є вдосконалення змісту компетенцій, які б усебічно розкривали можливості розвитку особистості, були допоміжними у формуванні її професійних компетенцій і характеризували рівень конкурентоспроможності у професійній сфері. Варто приділити увагу розробленню методів розвитку компетенцій і процедурі оцінювання ефективності таких методів. Вирішення цих питань дасть змогу чітко окреслити основні вимоги до сучасного ефективного працівника у сфері управління персоналом машинобудівного підприємства. Виникнення можливостей використання актуальної інформації у сфері власного бізнесу, активне використання цифрових інструментів підвищує конкурентні переваги підприємця. Інформаційні системи просування своїх товарів і послуг спрощують бізнес-

процеси і знижують транзакційні витрати. Усе це характеризує зріст професіоналізму підприємницької праці.

**Conclusions.** The carried out investigations of the developed management system for intellectual capital development prove that the proposed conceptual model of human capital management of the machine-building enterprise make it possible to reach the competent personnel level conforming to the company's strategy, enabling to increase its activity and, particularly, to increase intellectual value added coefficient, to provide competitive enterprise advantage in the market. A self-employed person has competitive advantages because he is a sole owner, highly motivated and profit-oriented under conditions of uncertainty and risk, which increases the overall efficiency of the self-employed professional work and is achieved as a result of unconscious competence.

To manage one's own machine-building enterprise, especially for self-employed citizens, it is necessary to work on the basis of «talentism» concept (focus on highly qualified personnel), which is one of the most important, in our opinion, from recently emerging factors of competitiveness development. It is also possible to supplement the conceptual point of view of well-known scientists concerning this definition extension to the level of «professional talent», where business owner reaches the status of highly skilled entrepreneurial work, to the well-known interpretation of «competence». As a final result, the effectiveness of entrepreneurial activity depends on the quality of entrepreneurial work, and the quality of entrepreneurial labor influences the authority and importance of the professional entrepreneurs group.

The priority areas of further investigations are the improvement the competencies content which would comprehensively reveal the opportunities for personal development, would be supportive in its professional competencies formation and would characterize the competitiveness level in the professional sphere. Attention should be paid to the methods for competencies development and the procedure of such methods effectiveness evaluation. The solution of these problems makes it possible to define clearly the basic requirements to the modern effective employee in the field of the machine-building enterprise personnel management.

The emergence of the opportunities to use relevant information in the field of their own business, active use of digital tools increases the entrepreneur competitive advantages. Information systems promoting their products and services simplify business processes and reduce transaction costs. All these characterize the growth of entrepreneurial work professionalism.

#### Список використаної літератури

1. Галаз Л. В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 611. С. 162–169.
2. Спенсер Сайн, Спенсер Лайл. Компетенции на работе: модели эффективного исполнения. М.: НИРРО, 2005. 384 с.
3. Уиддет Стив, Холлифорд Сара. Руководство по компетенциям; пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 228 с.
4. Robins Stephen, Phillip L. Hunsaker. Training in Interpersonal Skills: Tips for managing people at work. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company Upper Saddle River, United States of America. 2nd ed. 1996. 305 p.
5. Федорченко С. А., Чурина Л. И. Компетентностный подход при реализации программы подготовки управленческих кадров. Научные записки Новосибирского государственного университета экономики и управления: электронный журнал. 2007. № 4. URL: [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Last\\_issue/426.pdf](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Last_issue/426.pdf).

Визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання (на прикладі машинобудівних підприємств)

6. Маркова А. К. Психология труда учителя. М.: Просвещение, 1993. 192 с.
7. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. Стратегія реформування освіти в Україні. К.: К.І.С., 2003. С. 13–41.
8. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: Издательство МГУ, 1997. 480 с.
9. Корват Л. В. Модель професійно-психологічних компетенцій фахівця економічного профілю. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/.../Korvat.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/.../Korvat.pdf).
10. Головань М. С. Компетентнісна модель випускника економічного ВНЗ наряду підготовки «Фінанси і кредит». URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/handle/123456789/606>.
11. Chamorro-Premuzic Toma, Furnham Adrian. The Psychology of Personnel Selection. Cambridge University Press, 2010. 302 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511819308>
12. Block J. A contrarian view of the five-factor approach to personality description. Psychological Bulletin. 1995. No. 117 (2). P. 187–215. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.2.187>

## References

1. Halaz L.V. Rol konkurentospromozhnoho trudovoho potentsialu v innovatsynomu rozvytku pidpryyemstva. Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». 2008. № 611. S. 162–169.
2. Spenser Sayn, Spenser Layl. Kompetentsiyi na roboti: modeli efektyvnoho vykonavstva / Sayn Spenser, Layl Spenser; per. z anhl. M. : NIRRO, 2005. 384 s.
3. Uiddet Styv, Kholiford Sara. Rukovodstvo po konkretentsiyam; per. z anhl. M. : KHIPPO, 2003. - 228 s.
4. Robins Stephen, Phillip L. Hunsaker. Training in Interpersonal Skills: Tips for managing people at work. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company Upper Saddle River, United States of America. 2nd ed. 1996. 305 p.
5. Fedorchenko S.A., Churyna L.I. Kompetentnyy pidkhid do realizatsiyi proham pidhotovky kerivnykiv kerovanykh kadriv. Naukovi zapysky Novosybirsk'koho derzhavnoho universytetu ekonomiky ta upravlinnya: elektronnyy zhurnal. 2007. № 4. Available at: [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Last\\_issue/426.pdf](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Last_issue/426.pdf)
6. Markova A.K. Psykholohiya truda vchytelya. M. : Prosveshchene, 1993. 192 s.
7. Ovcharuk O. Kompetentnist yak klyuch do onovlennya zmina osvity. Stratehiya reformuvannya osvity v Ukraini. K. : K.I.S., 2003. S. 13–41.
8. Marr R. Upravlinnya personalom v umovakh sotsial'noyi rynochnoyi ekonomiky. M.: Yzdatelstvo MHU, 1997. 480 s.
9. Korvat L. V. Model profesionalno-psykholohichnykh spetsialistiv vymahaye ekonomichnoho rozvytku Available at: [www.nbu.gov.ua/portal/.../Korvat.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/.../Korvat.pdf)
10. Holovan M. S. Kompetentna model vypusku ekonomichnoho VNZ pidhotuvala «Finansy ta kredyt» Available at: <http://dspace.uabs.edu.ua/handle/123456789/606>
11. Chamorro-Premuzic Toma, Furnham Adrian. The Psychology of Personnel Selection. Cambridge University Press, 2010. 302 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511819308>
12. Block J. A contrarian view of the five-factor approach to personality description. Psychological Bulletin. 1995. No 117(2). P. 187–215. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.2.187>