

УДК 65.01:009.12:330.322.3
 JEL Classification: M12, J24

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.10

Гурман О.М.,
 канд. пед. наук, доцент кафедри
 маркетингу та менеджменту,
 Церклевич В.С.,
 канд. пед. наук, доцент кафедри
 готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
 Хмельницький кооперативний
 торговельно-економічний інститут

ІНВЕСТИВАННЯ В РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ ЯК НАЙЦІННІШИЙ АКТИВ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Hurman O.M.,
 cand.sc.(ped.), associate professor at the
 department of marketing and management,
 Tserklevych V.S.,
 cand.sc.(ped.), associate professor at the department
 of hotel&restaurant and tourist business,
 Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

INVESTING IN PERSONALITY DEVELOPMENT AS THE MOST VALUABLE ASSET OF LONG-TERM COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Одним із факторів, який визначає високі місця країн у відомих світових рейтингах, є конкурентоспроможність. Згідно із щорічним звітом ВЕФ (Всесвітній економічний форум), Україна порівняно з 2018 роком в 2019 році втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) і опустилася на 85-те місце з 141 країни (табл. 1).

Таблиця 1

Позиція України за Індексом глобальної конкурентоспроможності
 за 2014–2019 рр.

Країна	2014-2015 рр. (зі 144 країн)		2015-2016 рр. (зі 140 країн)		2016-2017 рр. (зі 138 країн)		2017-2018 рр. (зі 137 країн)		2018 р. (зі 140 країн)		2019 р. (зі 141 країн)	
	Діапазон вимірювань від 1 до 7								Діапазон вимірювань від 1 до 100			
	Місце	Індекс	Місце	Індекс	Місце	Індекс	Місце	Індекс	Місце	Індекс	Місце	Індекс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Сінгапур	2	5,60	2	5,68	2	5,72	3	5,71	2	83,5	1	84,8
США	3	5,50	3	5,61	3	5,70	2	5,85	1	85,6	2	83,7
Гонконг	7	5,50	7	5,46	9	5,48	6	5,53	7	82,3	3	83,1
Нідерланди	8	5,50	5	5,50	4	5,57	4	5,66	6	82,4	4	82,4
Швейцарія	1	5,70	1	5,76	1	5,81	1	5,86	4	82,6	5	82,3
Японія	6	5,50	6	5,47	8	5,48	9	5,49	5	82,5	6	82,3
Німеччина	5	5,50	4	5,53	5	5,57	5	5,65	3	82,8	7	81,8

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Швеція	10	5,40	9	5,43	6	5,53	7	5,52	9	81,7	8	81,2
Великобританія	9	5,40	10	5,43	7	5,49	8	5,51	8	82,0	9	81,2
Фінляндія	4	5,50	8	5,45	10	5,44	10	5,49	11	80,3	11	80,2
Польща	43	4,50	41	4,49	36	4,56	39	4,59	37	68,2	37	68,9
Росія	53	4,40	45	4,44	43	4,51	38	4,64	43	65,6	43	66,7
Греція	81	4,00	81	4,02	86	4,00	87	4,02	57	62,1	59	62,6
Бразилія	57	4,30	75	4,08	81	4,06	80	4,14	72	59,5	71	60,9
Сербія	94	3,90	94	3,89	90	3,97	78	4,14	65	60,9	72	60,9
Грузія	77	4,20	66	4,22	59	4,32	67	4,28	66	60,9	74	60,6
Україна	76	4,10	79	4,03	85	4,00	81	4,11	83	57,0	85	57,0
Молдова	82	4,00	84	4,00	100	3,86	89	3,99	88	55,5	86	56,7
Таджикистан	91	3,90	80	4,03	77	4,12	79	4,14	102	52,2	104	52,4

Джерело: сформовано авторами на основі [1–3]

Розвиток особистості та персоналу загалом є одним із важливих факторів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств в країні та за її межами. При розрахунку Індексу глобальної конкурентоспроможності показник вищої освіти та професійної підготовки є складовою 12 засад конкурентоспроможності країн. Відтак, Україна у 2019 році, за цим показником, знаходиться на 44-му місці із 141 країн [4].

У першій чверті XXI ст. інвестування в розвиток персоналу залишається актуальним питанням для власників та менеджерів підприємств. Теоретичні дослідження цієї проблеми не реалізовані у конкретних практичних рішеннях, а західні методики мотивації персоналу мало адаптовані до соціально-економічних умов України. Вищевикладене обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри те, що проблема ефективного управління персоналом, нарощування кадрового потенціалу, формування людського капіталу є предметом численних досліджень (Т. Шульца, Г. Беккера, Х. Боуена, Е. Денісона, Дж. Кендрика, Ф. Махлупа, Я. Мінсера, Л. Туроу, Дж. Мілля, Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегора, Е. Демінга, М. Хаммера, Дж. Чампі), у вітчизняній практиці зустрічаємо лише поодинокі наукові праці, в яких порушується питання ефективних форм роботи з розвитку особистості працівника (Н. Кара, Л. Гармідер, Л. Люльчак, Ю. Валуев, В. Смолюк та ін.).

Незважаючи на зростаючу увагу як науковців, так і практиків усього світу до пріоритетів розвитку людського капіталу, результати досліджень в цьому руслі не можна на сьогодні вважати вичерпними. Існує коло питань, що потребують ґрунтовного наукового аналізу та узагальнення, зокрема пріоритетність інвестування в системи розвитку особистості працівника задля можливості ефективного управління соціально-економічними процесами на різних рівнях менеджменту організації.

Постановка завдання. Мета статті – науково аргументувати пріоритетність інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Досягнення мети забезпечується реалізацією наступних завдань:

- охарактеризувати сутність та місце розвитку особистості в змісті сучасних концепцій управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати актуальність усебічного розвитку особистості та формування актуальних компетенцій у контексті інноваційної практики оцінки індивідуальної вартості працівника;
- дослідити і ановано представити зарубіжний досвід розвитку персоналу, у першу чергу управлінської ланки як пріоритетної функції роботи служби управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людський капітал – важлива складова ринкової економіки, фактор формування інноваційного суспільства та громадського добробуту. Це підтверджується статистикою. Якщо на початку XIX століття частка людського капіталу становила 20% (фізичного, відповідно, 80%), то на сьогоднішній день в національному багатстві розвинених країн він складає до 80% [5]. Таким чином, очевидні зрушення формування багатства в сторону саме людського капіталу, який є потужним стимулюючим фактором розвитку суспільства знання. Експерти Світового банку включають в людський капітал не тільки витрати на освіту і охорону здоров'я, а й такі споживчі витрати, як витрати сімей на харчування, одяг, житло, культуру. Крім того, сюди ж відносять витрати держави на вищевказані цілі [6].

Представляє інтерес трактування інтегрального показника людського капіталу А. Юрьєва [7] з точки зору психології щастя (самоздійснення людини) (рис. 1).

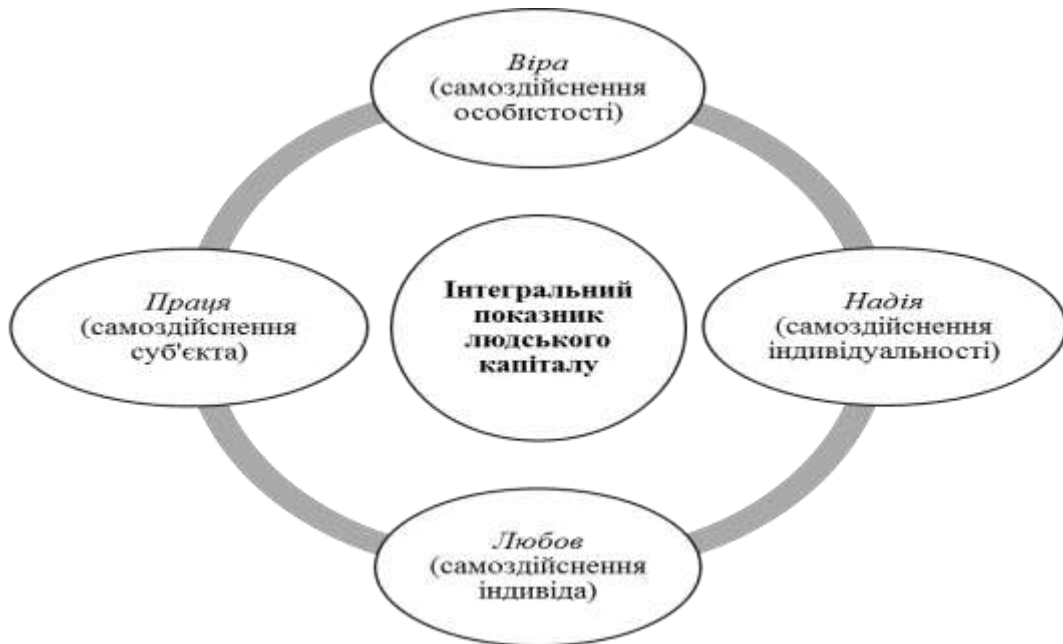


Рис. 1. Інтегральний показник людського капіталу з точки зору психології щастя (самоздійснення людини)

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Конкурентоспроможне функціонування підприємства перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрового потенціалу. Тривалий час саме поняття «управління персоналом» в українській управлінській практиці було відсутнім, хоча в системі управління кожного підприємства існувала підсистема управління кадрами та соціального розвитку колективу, однак їх діяльність має здебільшого формальний характер. Основну частину роботи щодо управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, які досить часто недостатньо підготовлені до цієї діяльності і не отримують при цьому необхідної консультативної допомоги.

Загалом, концепції управління персоналом можна узагальнити, виходячи з двох полюсів ролі людини в суспільному виробництві: людина як ресурс виробничої системи – важливий елемент процесу виробництва й управління; людина як особистість із потребами, мотивами, цінностями – головний суб'єкт управління.

Відтак, у XXI столітті послідовно утверджується новий погляд на персонал сучасного підприємства як на один із її ключових ресурсів. Він відображає реальне підвищення ролі людського чинника в діяльності підприємства. Інвестування у розвиток персоналу розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства.

Схематично основні компоненти системи управління персоналом представлено на рис. 2.

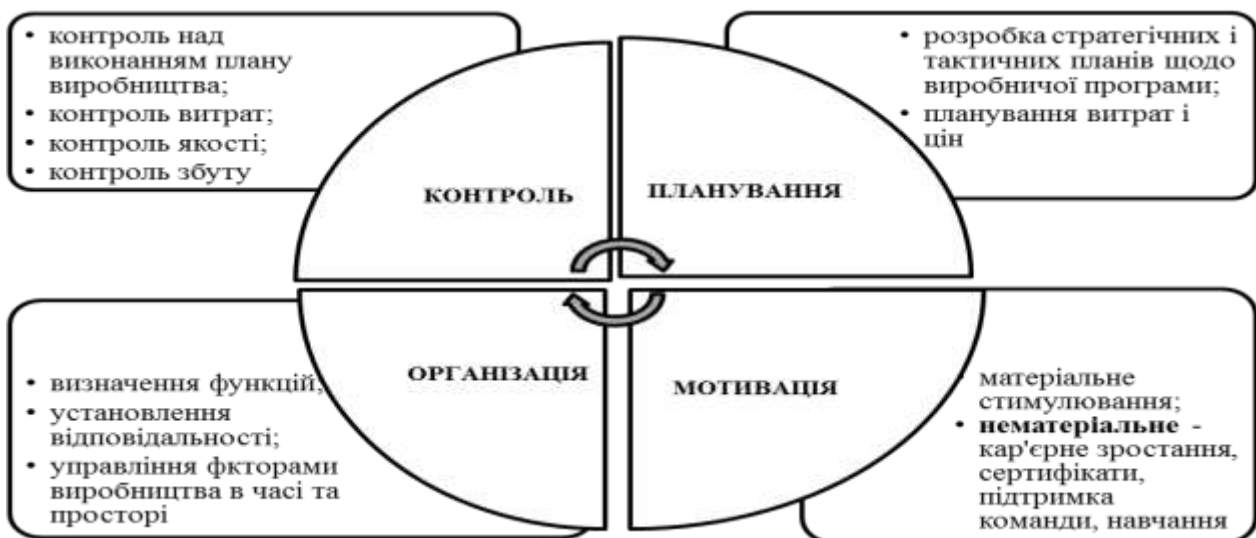


Рис. 2. Базові складові системи управління персоналом

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Можемо констатувати, що розвиток особистості знаходиться у секторі «Мотивація», а саме «Нематеріальне стимулювання». Ми погоджуємось із думкою про те, що навчання, розвиток, кар'єрне зростання є потужними мотиваційними чинниками. Водночас вважаємо неправильним узагальнювати їх як «нематеріальне заохочення», оскільки витрати на ефективну освіту є значними.

Сутність розвитку персоналу, як складної економічної категорії, спостерігається в цілях та основних завданнях функціонування (табл. 2).

Таблиця 2

Цілі та завдання системи розвитку персоналу

№ з/п	Цілі	Завдання
1.	Забезпечення кадрового резерву (головним чином підготовка майбутніх керівників)	Підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування і ремонту засобів виробництва
2.	Інноваційний вплив (залучення працівників в сферу раціоналізаторства і винахідництва)	Підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям
3.	Гнучкість (забезпечення взаємозамінності працівників на робочих місцях)	Здатність до комунікації, роботи в групі
4.	Ідентифікація (навчання розглядається як засіб підвищення ідентифікації працівників зі своєю організацією)	Усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої робочої дисципліни в змісті точного виконання дій, що забезпечують безпомилкову роботу технічної установи чи підрозділу підприємства
5.	Інтеграція (розвиток навичок співпраці, комунікативних зв'язків, розуміння загальних і особистих завдань в будь-якій діяльності)	Формування відповідальності як системної якості співробітника і розвиток її видів
6.	Конкурентоспроможність, тобто визнання працівника з боку внутрішнього і зовнішнього оточення (колег, керівництва, зовнішніх партнерів)	Самостійний розвиток персоналу своїх професійних навичок і знань

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Відомий вчений в області менеджменту Л. Євенко вважає, що відбулася зміна чотирьох концепцій ролі кадрів у виробництві [10]:

1. Використання трудових ресурсів (із кінця XIX ст. до 60-х рр. XX ст.). Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція – праця, що вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою.

2. Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції, що розвивалася в 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна відновити, – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану працівника). На практиці діяльності нашої держави ця концепція використовується фрагментарно більше 30 років і в роки перебудови мала розповсюдження в «активізації людського фактору».

4. Управління людиною. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту: К. Мацусита, А. Морита. Проте вона тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості. Відповідно до цієї концепції, людина – це головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як «ресурс». Суть цієї концепції, на наш погляд, у тому, що людина – біосоціальна й духовна система, що самопрограмується та самоуправляється. Це помітив Д. Карнегі й переконливо довів у своїх працях, що змусити людину щось зробити неможливо, необхідно створити умови й вона сама собою буде управляти, вирішуючи відповідне завдання. Основа цієї концепції тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості, створеною радянськими філософами (Л. Зеленовим та ін.).

Таким чином, у XXI столітті на порядок денний постає проблема:

- 1) ефективної діагностики здібностей і здатностей працівника;
- 2) визначення ключових мотиваційних факторів конкретної особистості;
- 3) пошук, адаптація ефективних методів розвитку особистості.

Якщо діагностика природних задатків людини виявилася правильною і кадрова служба (служба управління персоналом) створила людині умови для самореалізації її потенціалу, виникає точка («акме») вершини особистісного й професійного розвитку. Як доводить аналіз практики реалізації кар'єрних цілей, на цій вершині людина і приносить максимальний прибуток організації.

На думку М. Прищака та О. Леська [11], професіоналізм особистості характеризується певним рівнем психологічної готовності до діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму, наприклад, передбачають наявність в людини здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю.

На рис. 3 зображено психологію професіоналізму на прикладі управлінської діяльності керівника.

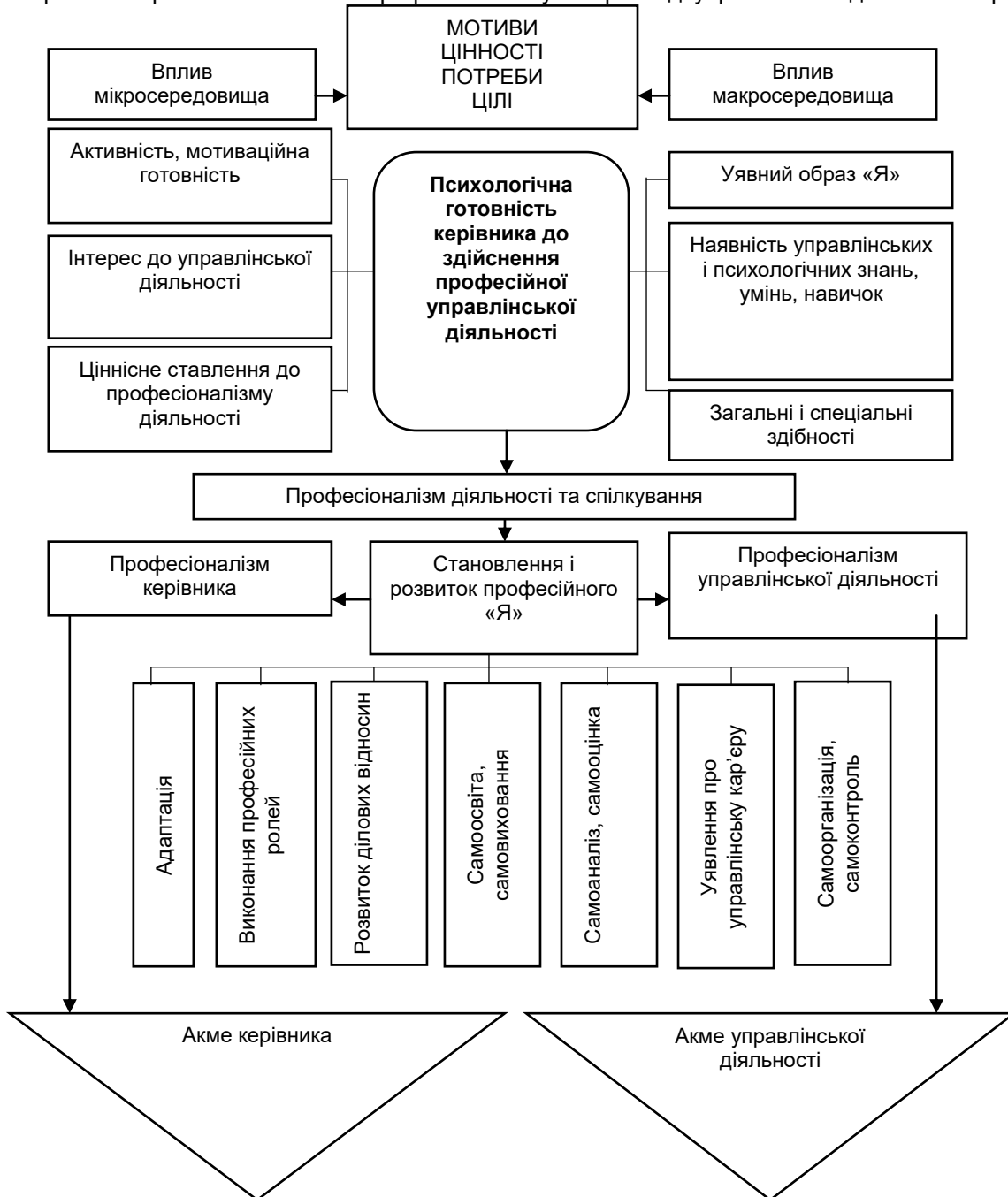


Рис. 3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності керівника

Джерело: розроблено авторами на основі [12]

Таким чином, професіоналізм управлінської діяльності – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

Американські вчені доводять, що зростання інвестицій в освіту співробітників на 10% забезпечує приріст продуктивності праці на 8,5%, тоді як капіталовкладення у розвиток матеріально-технічної бази – лише на 3,8% [13]. У середньому витрати на навчання персоналу провідних компаній торговельної сфери за кордоном складають від 2 до 10% фонду оплати праці.

У Мічиганському університеті розроблена модель індивідуальної вартості працівника, заснована на поняттях умовної вартості і такої, що реалізується. За цією моделлю індивідуальна цінність

працівника визначається обсягом очікуваних послуг, які працівник надає або реалізує, працюючи в організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника (УВ). Водночас індивідуальна цінність залежить від очікуваної вірогідності того, що працівник залишиться працювати у даній організації і тільки у ній реалізує свій потенціал. Таким чином, УВ включає весь потенційний дохід, який працівник може принести організації, якщо він все життя буде в ній працювати. Цінність працівника з урахуванням вірогідності того, що він буде працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувана вартість (РВ), що реалізується.

Очікувана реалізована вартість складається з двох елементів. Очікувана умовна вартість і вірогідність продовження роботи в організації, яка виражає очікування керівництва, того, яка частка цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника з організації, що знаходить узагальнений вираз у рівняннях:

$$PB = UB \times \Pi(3), \tag{1}$$

$$\Pi(K) = 1 - \Pi(3), \tag{2}$$

$$ABK = UB - PB = PB \times \Pi(K), \tag{3}$$

де *УВ* і *РВ* – очікувана умовна і реалізована вартість;

Π(3) – вірогідність того, що працівник залишиться працювати в організації деякий час;

Π(K) – вірогідність того, що працівник залишить організацію (звільниться) або показник плинності;

АВК – альтернативні витрати плинності. У цій моделі вартість людських ресурсів є вірогідною величиною [14].

Проблема розвитку особистості працівника скеровує нас до необхідності визначення стратегічних цілей і тактичних дій інституції, яка реалізовує функцію розвитку кадрового потенціалу підприємства. Так, системне керування людським потенціалом є цілеспрямованою діяльністю лінійних і функціональних керівників усіх рівнів. Головне місце в окресленому процесі належить відповідним підрозділам – службам управління персоналом. Стратегічною метою зазначених служб є збільшення вартості підприємства за рахунок грамотного управління її головним ресурсом – людьми. Витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються тепер не як сумнівні та безперспективні, а як інвестиції в людський капітал – джерело прибутку підприємства.

У процесі формування служби управління персоналом пройшли три основні етапи (рис. 4) [8].

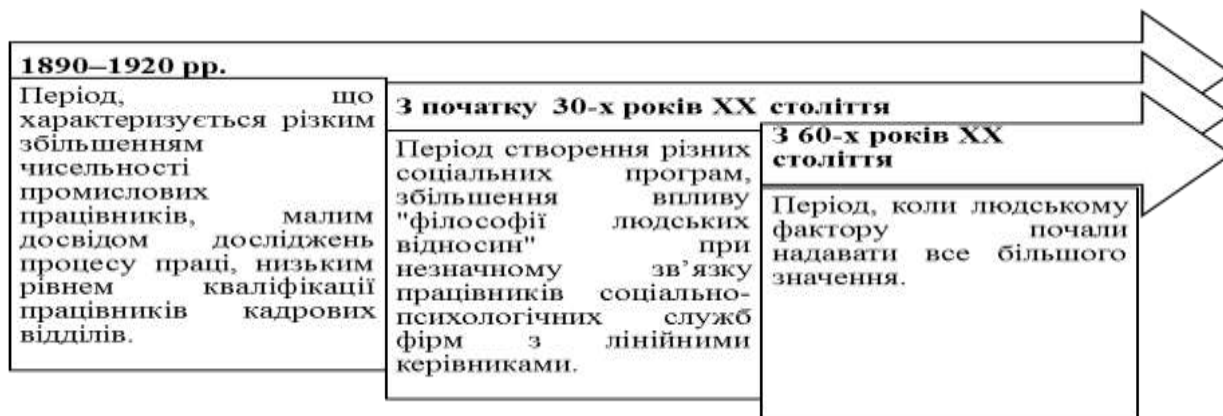


Рис. 4. Етапи формування кадрових служб

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Залежно від масштабів діяльності, системи менеджменту підприємства, служби персоналу можуть бути представлені департаментом, відділом або навіть єдиним спеціалістом. До їх складу входять управління, відділи, фахівці яких відповідають за підбір, навчання, атестацію, кадровий облік тощо. У середніх компаніях (до 300 співробітників) існує єдиний кадровий відділ, куди входять фахівці різної кваліфікації. На малих підприємствах (до 100 працівників) до штатного розпису зазвичай вводиться посада єдиного менеджера з персоналу (HR Generalist), який є кваліфікованим фахівцем з усіх процедур роботи з персоналом.

Оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом представляє собою дуже непросту задачу, багато в чому через відсутність чіткої, адаптованої до українських умов методики оцінки. В якості найбільш прийнятних методик оцінки на сьогоднішній день запропоновано декілька зарубіжних підходів, наведених на рис. 5.



Рис. 5. Методики оцінки ефективності діяльності служби управління персоналом

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

Отже, служби управління персоналом відіграють важливу роль в управлінні підприємствами. Серед їхніх основних завдань – робота з керівниками різних рівнів та їх підготовка окремо від інших спеціалістів. Особливості та функції служб управління персоналом відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Особливості та функції служб управління персоналом

№ з/п	Країна	Особливості	Функції
1	США	- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; - орієнтованість на індивідуальні цінності і результати; - управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.	- забезпечення виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір і найм, вивільнення, аналіз плинності); - сприяння розвитку персоналу (профорієнтація і перепідготовка, атестація та оцінювання рівня кваліфікації, забезпечення службового просування); - удосконалення організації; - стимулювання праці; - дотримання техніки безпеки; - участь у переговорах із профспілками при укладанні колективних договорів, розгляді скарг і претензій, контролі за дисципліною.
2.	Німеччина	- широке застосування послуг посередницьких та зовнішніх консультаційних організацій, які тісно співпрацюють з підрозділами служб управління персоналом; - делегування відповідальності та повноважень у виконанні профільних функцій; - інтернаціоналізація управлінської діяльності, яка виражається у залученні посередницьких організацій, розвитку міжнародних контактів, центрів підготовки персоналу, інформаційних служб, формування інтернаціональної управлінської школи.	- управління трудовою політикою; планування штатного розпису; - підбір та розміщення кадрів; управління кадрами; - розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською та винахідницькою діяльністю; організація навчання та підвищення кваліфікації кадрів; - навчання практикантів; медичне обслуговування; - організація харчування; - охорона праці.

продовження табл. 3

1	2	3	4
3.	Японія	- відбір досвідчених спеціалістів, а не лише молоді і більша увага приділена якісним аспектам; - індивідуальна, а не колективна відповідальність за результати; - просування по службі залежить від індивідуальних результатів, а не тільки від стажу; - підвищення заробітної плати за вислугою років; - участь персоналу в профспілках, що діють у межах фірми (а не галузі, як у США чи в Європі).	- виконавча (реалізація прийнятної вищим керівництвом лінії поведінки з працівниками); - розроблення посадових інструкцій; - виявлення поведінкових аспектів.

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17]

Підготовка управлінців у зарубіжних країнах світу ведеться з концепцією безперервного навчання (комплекс заходів, що дає людині можливість вчитись протягом всього життя). Крім навчання у закладах вищої освіти, у США, Японії та Німеччині широко розвинена система навчання на підприємствах. Майже кожне підприємство має свою власну систему підготовки та перепідготовки. Відтак, нові працівники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання відбувається безперервно [18].

На прикладі США розглянемо систему перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації менеджерів. У США існує близько 150 короткотермінових курсів при школах бізнесу та університетах, які навчають на рік до 10 тисяч осіб. Існують також вечірні курси, які також оплачуються за рахунок підприємств і спрямовані на навчання персоналу вищого та середнього управлінського рівнів. Внутрішньофірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів низового та середнього рівнів управління мають більшість транснаціональних корпорацій США. Великі комплекси та свої програми навчання мають такі фірми, як Xerox Holdings Corporation, International Business Machines, General Motors.

Перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, які навчаються на основі конкретних господарських ситуацій. Цю систему використовують компанії International Business Machines, General Motors, Hewlett-Packard, Boeing та інші. Практично кожне закордонне підприємство має свою систему підготовки та свої специфічні методи. Наприклад, керівництво американського офісу Apple прийняло рішення про сходження своїх менеджерів на гору Кіліманджаро (Північна Африка) з метою зміцнення корпоративного духу своїх працівників та покращання взаєморозуміння між ними [8; 18; 19; 20; 21].

Серед найперспективніших методів навчання, на нашу думку, є моделювання, рольові ігри, семінари, кейс-стадіз, тренінги тощо.

Отже, зарубіжні підприємства використовують три концепції підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів:

- фрагментарний підхід, який не вимагає інвестицій (базова підготовка в тренінгових центрах; як вважають спеціалісти, він є безперспективним);
- формалізований підхід, що розглядає підготовку та підвищення кваліфікації менеджерів як частину їх кар'єри (базові знання та спеціальні курси з розвитку окремих вмінь і навичок, які надаються викладачами і лінійними менеджерами);
- цільовий підхід, що розглядається як неперервне навчання для вирішення завдань [8].

Висновки з проведеного дослідження. Людський капітал слід розглядати як сукупність людських характеристик, що виявляються в процесі праці і включають у себе не тільки кваліфікацію й особисті якості працівників, але й конкурентоздатність персоналу як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці. Отже, визначення пріоритетів розвитку персоналу має здійснюватися за двома напрямками:

- а) шляхом визначення пріоритетності цілей кадрової політики управління персоналом підприємства;
- б) через визначення пріоритетності або гостроти одиничних проблем у межах наявної системи людського капіталу, які відповідають цілям підприємства.

Гуманістичний підхід до управління персоналу спирається насамперед на партисипативну організаційну культуру. При такому підході керівник виходить з того, що:

- переважна більшість працівників готові напружено працювати заради досягнення цілей, що знаходяться за межами їхніх особистих інтересів;
- кожен працівник унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують, а повинні бути сформульовані до кожного співробітника індивідуально, виходячи із поточної ситуації;
- працівники достатньо гнучкі для того, щоб органічно співвідносити свої особисті цілі з цілями команди;

– процес командування передбачає активну участь усіх членів команди в аналізі проблем і перспектив;

– персонал – це ресурс, який повинен бути максимально реалізований.

Визнано, що головним джерелом стабільності та довгострокової конкурентоспроможності на ринку є знання здібностей і можливостей своїх співробітників, створення сприятливої обстановки для зростання компетентності персоналу та його всебічного розвитку.

На особливу увагу заслуговує застосування сучасних наукових підходів при відбудові системи управління персоналом на підприємстві за важливим напрямком – розробка персоналізованої системи оцінки ефективності персоналу та комплексу дієвих заходів щодо інвестування у розвиток потенціалу працівників та ефективних форм роботи з персоналом, що стане предметом перспективних наукових розвідок.

Література

1. Schwab K. (Ed.) The Global Competitiveness Report 2019 / World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 15.07.2020).
2. Schwab K. (Ed.) The Global Competitiveness Report 2018 / World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018> (дата звернення: 14.07.2020).
3. Окара Д. В., Чернишев В. Г., Шинкаренко Л. В. Дослідження розвитку України на підставі Індексу глобальної конкурентоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 84-90.
4. Україна «просіла» в рейтингу конкурентоспроможності. URL: <https://business.ua/news/6807-ukraina-prosila-v-reytingu-konkurentospromozhnosti> (дата звернення: 14.07.2020).
5. Корчагин Ю. Человеческий капитал – интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. URL: http://www.hse.ru/data/2011/04/30/1210697016/Korchagin_report.doc (дата обращения: 28.06.2020).
6. Константинов И. Человеческий капитал и стратегия национальных проектов. URL: <http://forum-msk.org/material/economic/310895.html> (дата обращения: 29.06.2020).
7. Юрьев А. И. Теория психологического измерения человеческого капитала России / Сайт профессора Юрьева. URL: <http://www.yuriev.spb.ru/politchelovek/humancapital> (дата обращения: 07.07.2020).
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : Видавництво Кондор, 2005. 308 с.
9. Лебедева И. Ю. Роль розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників підприємства. *Perspective innovations in science, education, production and transport*. 2014. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer37/518.pdf> (дата звернення: 07.07.2020).
10. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. *Стратегия развития персонала* : материалы конференции. Нижний Новгород, 1996. С. 22-25.
11. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. Вінниця, 2012. 141 с.
12. Куций О. А., Яремко Л. Р. Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/01_2013/13kaoeud.pdf (дата звернення: 07.07.2020).
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : підручник / М-во освіти і науки України, Донецький держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Київ : Професіонал, 2007. 407 с.
14. Визначення індивідуальної вартості працівника. URL: https://pidru4niki.com/1333122250745/menedzhment/viznachennya_individualnoyi_vartosti_pratsivnika (дата звернення: 10.07.2020).
15. Кибанов А. Я. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом. URL: https://studref.com/310691/menedzhment/metody_otsenki_effektivnosti_deyatelnosti_sluzhby_upravleniya_personalom (дата звернення: 10.07.2020).
16. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. Москва : Дело Лтд, 1993. 208 с.
17. Минаев Э. С. Менеджмент персонала: функции и методы. Москва, 1993. 235 с.
18. Кара Н. І., Костюк О. С., Янковська Л. А., Пісний В. М. Формування людського капіталу в транснаціональних корпораціях. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_2_2016ua/32.pdf (дата звернення: 15.07.2020).
19. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: Теория и практика. Москва : Наука, 1993. 176 с.
20. Гармідер Л. Д. Механізм розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми національної економіки*: зб. наук. праць. Серія «Економіка». Донецьк : ДонДУУ, 2011. Т. XII. Вип. 205. С. 74-81.

21. Гармідер Л. Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(5). Том 2. С. 53-60.

References

1. Schwab, K. (Ed.) (2019), "The Global Competitiveness Report 2019", available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (access date July 15, 2020).
2. Schwab, K. (Ed.) (2018), "The Global Competitiveness Report 2018", available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018> (access date July 14, 2020).
3. Okara, D.V., Chernyshev, V.H. and Shynkarenko, L.V. (2018), "Study of Ukraine's development on the basis of the Global Competitiveness Index", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, Iss. 22, pp. 84-90.
4. "Ukraine has "dropped" in the competitiveness rating", available at: <https://business.ua/news/6807-ukraina-prosila-v-reitynhu-konkurentospromozhnosti> (access date July 14, 2020).
5. Korchagin, Yu. (2011), "Human capital is an intensive social and economic factor in the development of the individual, economy, society and statehood", available at: http://www.hse.ru/data/2011/04/30/1210697016/Korchagin_report.doc (access date June 28, 2020).
6. Konstantinov, I. "Human capital and national project strategy", available at: <http://forum-msk.org/material/economic/310895.html> (access date June 29, 2020).
7. Yuriev, A.I. "The theory of the psychological measurement of human capital in Russia", available at: <http://www.yuriev.spb.ru/politchelovek/humancapital> (access date July 07, 2020).
8. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], tutorial, 2nd ed., Kondor, Kyiv, Ukraine, 308 p.
9. Lebedeva, I.Yu. (2014), "The role of staff development in ensuring the competitiveness of employees", *Perspective innovations in science, education, production and transport*, available at: <https://www.sworld.com.ua/konfer37/518.pdf> (access date July 07, 2020).
10. Evenko, L.I. (1996), "Evolution of human resource management concepts", *Strategiia razvitiia personala: materialy konferentsii* [Personnel development strategy: conference materials], Nizhniy Novgorod, Russia, pp. 22-25.
11. Pryshchak, M.D. and Lesko, O.Y. (2012), *Psykhohiia upravlinnia v orhanizatsii* [Management psychology in the organization], tutorial, Vinnytsia, Ukraine, 141 p.
12. Kutsyi, O.A. and Yaremko, L.R. (2013), "Typology of psychological readiness of modern leaders for effective management", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav*, available at: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/01_2013/13kaoeud.pdf (access date July 07, 2020).
13. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2007), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [Organization of the manager's work], textbook, Profesional, Kyiv, Ukraine, 407 p.
14. "Determining the individual value of the employee", available at: https://pidru4niki.com/1333122250745/menedzhment/viznachennya_individualnoyi_vartosti_pratsivnika (access date July 10, 2020).
15. Kibanov, A.Ya. (2018), "Methods for assessing the effectiveness of the personnel management service", available at: https://studref.com/310691/menedzhment/metody_otsenki_effektivnosti_deyatelnosti_sluzhby_upravleniya_personalom (access date July 10, 2020).
16. Grachev, M.V. (1993), *Superkadry: Upravleniye personalom v mezhdunarodnoy korporatsii* [Superframes: Human Resource Management at an International Corporation], Delo Ltd, Moscow, Russia, 208 p.
17. Minaev, E.S. (1993), *Menedzhment personala: funktsii i metody* [Personnel Management: Functions and Methods], Moscow, Russia, 235 p.
18. Kara, N.I., Kostiuk, O.S., Yankovska, L.A. and Pisnyi, V.M. (2016), "Formation of human capital in transnational corporations", available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_2_2016ua/32.pdf (access date July 15, 2020).
19. Shamkhalov, F.I. (1993), *Amerikanskiy menedzhment: Teoriia i praktika* [American Management: Theory and Practice], Nauka, Moscow, Russia, 176 p.
20. Harmider, L.D. (2011), "The mechanism of development of human resources of the enterprise", *Aktualni problemy natsionalnoi ekonomiky: zb. nauk. prats. Serii "Ekonomika"*, Vol. XII, Iss. 205, DonDUU, Donetsk, Ukraine, pp. 74-81.
21. Harmider, L.D. (2012), "The process of developing the human resources of the enterprise", *Biuletten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, no. 1(5), Vol. 2, pp. 53-60.