

## РОЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ШУЛЬГІНА Л. М., БАРЧИК Р., КЛІСІНСЬКИЙ Я.

УДК 331.107:330.3

Шульгіна Л. М., Барчик Р., Клісінський Я.

### Роль компетенцій персоналу в інноваційній діяльності підприємства

Розкрито авторський підхід до розуміння впливу компетенцій персоналу на розвиток інноваційної діяльності підприємства. Обґрунтовано, що керівна та керована підсистеми людського капіталу повинні взаємозбагачуватися знаннями, нарощуючи таким чином підґрунтя для розвитку інноваційної діяльності. Доведено, що найважливішою частиною загального капіталу підприємства є людський капітал: він є не лише елементом інтелектуального капіталу, а й чинником формування двох інших його складових (капіталу відносин і структурного капіталу); він є базою для формування структури та обсягу фізичного капіталу. Особливу увагу приділено необхідності визначення під час прийому на роботу не лише компетенцій (які набуваються упродовж життя і є характеристикою суто професійних рис працівника), а й таких елементів людського капіталу, як здібності, схильність, здоров'я, інтелектуальна ефективність тощо – що складають разом психографічний портрет людини і є надзвичайно важливими для розвитку інноваційної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** компетенції, людський капітал, інтелектуальний капітал, інноваційна діяльність.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 8.**

**Шульгіна Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, професор, кафедра менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** shulm@ukr.net

**Барчик Рішард** – доктор хабілітований, професор, ректор, Технічно-гуманітарна академія (вул. Віллова, 2, Бельсько-Бяла, 43309, Польща)

**E-mail:** rbarcik@ath.bielsko.pl

**Клісінський Януш** – доктор хабілітований, професор надзвичайний, начальник департаменту міжнародного управління, кафедра управління, факультет управління та транспорту, Технічно-гуманітарна академія (вул. Віллова, 2, Бельсько-Бяла, 43309, Польща)

**E-mail:** janusz.klisinski@neotrada.pl

УДК 331.107:330.3

UDC 331.107:330.3

### Шульгіна Л. М., Барчик Р., Клісінський Я. Роль компетенцій персоналу в інноваційній діяльності підприємства

Раскрыт авторский подход к пониманию влияния компетенций персонала на развитие инновационной деятельности предприятия. Обосновано, что управляющая и управляемая подсистемы человеческого капитала должны взаимозбагачаться знаниями, наращивая таким образом базис для развития инновационной деятельности. Доказано, что самой важной частью общего капитала предприятия является человеческий капитал: он является не только элементом интеллектуального капитала, но и фактором формирования двух других его составляющих (капитала отношений и структурного капитала); он является основанием для формирования структуры и объема физического капитала. Особое внимание уделено необходимости определения при приеме на работу не только компетенций (приобретаемых в течение жизни и характеризующих исключительно профессиональные атрибуты работника), но и таких элементов человеческого капитала, как способности, наклонности, здоровье, интеллектуальная эффективность и пр. – составляющих в целом психографический портрет человека и являющихся чрезвычайно важными для развития инновационной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** компетенции, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, инновационная деятельность.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 8.**

**Шульгина Людмила Михайловна** – доктор экономических наук, профессор, профессор, кафедра менеджмента, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

**E-mail:** shulm@ukr.net

### Shulgina L. M., Barchik R., Klishinski J. The Role of Personnel Competencies in the Enterprise Innovative Activity

The author's approach to understanding the impact of personnel competencies on the development of the enterprise innovative activity has been described. It has been justified that the controlling and controlled subsystems of human capital should cross pollinate knowledge thereby increasing the basis for the development of innovative activity. It has been proved that the most important part of the total capital of the enterprise is human capital: it is not only an element of intellectual capital but also a factor in the formation of its two other constituents (relationship capital and structural capital); it is the basis for the formation of the structure and volume of physical capital. A particular attention is paid to the need to identify at hiring employees not only their competencies (acquired during life and is characterizing exclusively professional attributes of the employee) but also such elements of human capital as skills, inclinations, health, intellectual efficiency, etc. — making up a whole psychographic portrait of the person and being extremely important for the development of the enterprise innovative activity.

**Keywords:** competencies, human capital, intellectual capital, innovative activity.

**Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 8.**

**Shulgina Liudmila M.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Management, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** shulm@ukr.net

**Barchik Rishard** – Dr hab., Professor, Rector of Academy of Technology and Humanities (2 Willova Str., Bielsko-Biala, 43309, Poland)

**E-mail:** rbarcik@ath.bielsko.pl

**Барчик Ришард** – доктор хабілітований, професор, ректор, Технічно-гуманитарна академія (ул. Виллова, 2, Бельско-Бяла, 43309, Польща)

**E-mail:** rbarcik@ath.bielsko.pl

**Клисинський Януш** – доктор хабілітований, професор незвичайний, начальник департаменту міжнародного управління, кафедри управління, факультету управління та транспорту, Технічно-гуманитарна академія (ул. Виллова, 2, Бельско-Бяла, 43309, Польща)

**E-mail:** janusz.klisinski@neostrada.pl

**Klishinski Janush** – Dr hab., Associate Professor of Academy of Technology and Humanities, Head of Department of International Management, Department of Management, Faculty of Management and Transport (2 Wilowa Str., Bielsko-Biala, 43309, Poland)

**E-mail:** janusz.klisinski@neostrada.pl

**Вступ.** В основі впровадження та розвитку інноваційної діяльності підприємства лежить кардинальна зміна світогляду передусім їх керівників: від упевненості щодо пріоритету пасивного пристосування до умов, що диктують стейкхолдери ринку, до переконання в необхідності активного формування власного ринку на базі глибокого розуміння споживача, розвитку компетенцій персоналу та гнучкого застосування новітніх методів і інструментів. Без цього неможливо сформувати і реалізувати ефективну інноваційну діяльність підприємства.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* показав, що автори досліджують сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні [7 та ін.], особливості інноваційної діяльності підприємств [6; 8 та ін.], у тому числі у сфері послуг [3 та ін.]. З іншого боку, достатня увага приділяється розгляду компетенцій у системі оцінки персоналу [2 та ін.], розробці системи компетенцій персоналу підприємства [4 та ін.], проблемам управління компетенціями персоналу [1 та ін.]. Однак, незважаючи на значний рівень розробленості проблем інноваційної діяльності та компетенцій персоналу як окремих напрямків аналізу, досі недостатньо дослідженою лишається роль компетенцій персоналу у реалізації різних видів інновацій підприємства, у тому числі компетенцій як основоположного капіталу його функціонування.

*Метою* статті є аналіз ролі компетенцій персоналу в інноваційній діяльності підприємства.

*Виклад основного матеріалу.* Зайве доводити, що існує прямий причинно-наслідковий зв'язок між рівнем компетенцій керівної і керованої підсистем підприємства. Практика показує, що усвідомлення керівним складом підприємства значення компетенцій підлеглих у досягненні цілей компанії визначає рівень їх умотивованості щодо власного підвищення кваліфікації, а також щодо мотивування свого персоналу до навчання та активного розвитку.

На сучасному ринку праці в Україні панівними є протилежні згаданому підходу тенденції: керівники часто сприймають працівників як робочу силу підприємства, яка є хоч і необхідною для функціонування, однак досить витратною, оскільки потребує заробітної плати, премій, соціального забезпечення та ін. Особливо в умовах зростаючого безробіття на ринку праці набуває поширення тенденція до скорочення витрат на утримання персоналу. У той час, коли економіка країни потребує проривних інновацій і кваліфікованих працівників, здатних ці інновації впровадити, у багатьох галузях більш конкурентоспроможними є претенденти без досвіду, з низьким рівнем кваліфікації і з відповідно низькими запитами щодо заробітної плати.

Водночас відомо, що прогресивним підходом нині є сприйняття працівників як людського капіталу – важливої складової інтелектуального капіталу підприємства. З таких позицій людський капітал, як і будь-який інший капітал, має бути грамотно інвестований, завдяки чому набуде тенденції

до зростання і до нарощення прибутку підприємства. Усвідомлення зазначеної тези спонукає саме керівника до ініціювання, мотивування, організації і контролю розвитку компетенцій, як власних, так і персоналу. Таким чином, головною ціллю розвитку компетенцій є нарощення людського капіталу, що дозволить збільшити інтелектуальний капітал підприємства, а це, в свою чергу, стане підставою забезпечення унікальних конкурентних переваг, а отже, і зміцнення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

У науковій літературі більшість науковців сходяться на думці, що *компетенції (Competence)* виявляються у готовності працівника актуалізувати і використовувати знання, уміння та досвід для успішної професійної та іншої діяльності [5, с. 123]. Це означає, що компетенції поєднують у собі три названі елементи, визначення яких варто розглянути детальніше.

*Знання (Knowledge)* – це результат засвоєння інформації шляхом навчання, внаслідок чого можуть бути набуті як теоретичні, так і практичні знання. *Уміння (Skills)* – це підтверджена у процесі виконання практичних і / чи теоретичних завдань або будь-якої форми контролю здатність застосовувати знання для вирішення цих завдань. У першому випадку – це вміння практичні, а в другому – когнітивні. *Досвід (Experience)* – це стійкі уміння успішно вирішувати завдання в галузі професійної чи інших діяльностей. Стійкість цих умінь формується упродовж певного часу, тривалість якого залежить від індивідуальних особливостей працівника.

Візуалізацію залежності конкурентних позицій підприємства від компетенцій працівників можна описати такими тезами:

- усіх носіїв компетенцій можна представити у вигляді двох підсистем: керівної та керованої, які разом складають людський капітал підприємства;
- від величини людського капіталу залежить сутність і значення інтелектуального капіталу, до якого входять також капітал структурний і капітал відносин;
- компетенції працівників підприємства є до того ж основою його фізичного капіталу.

Розглянемо висловлені тези детальніше. Між блоками «Компетенції керованої підсистеми» та «Компетенції керівної підсистеми» стоїть двостороння стрілка, яка нагадує про важливість і необхідність обміну компетенціями між вказаними підсистемами. Таке взаємозбагачення має дати синергійний ефект для формування міцного інтелектуального підґрунтя, необхідного для розвитку усіх видів капіталу підприємства, який, у свою чергу, є умовою успішної інноваційної діяльності і, як її результат, – розроблення інновацій.

Таким чином, капітал людський є і частиною інтелектуального капіталу підприємства, і водночас його головною детермінантою, оскільки саме працівники створюють капітал

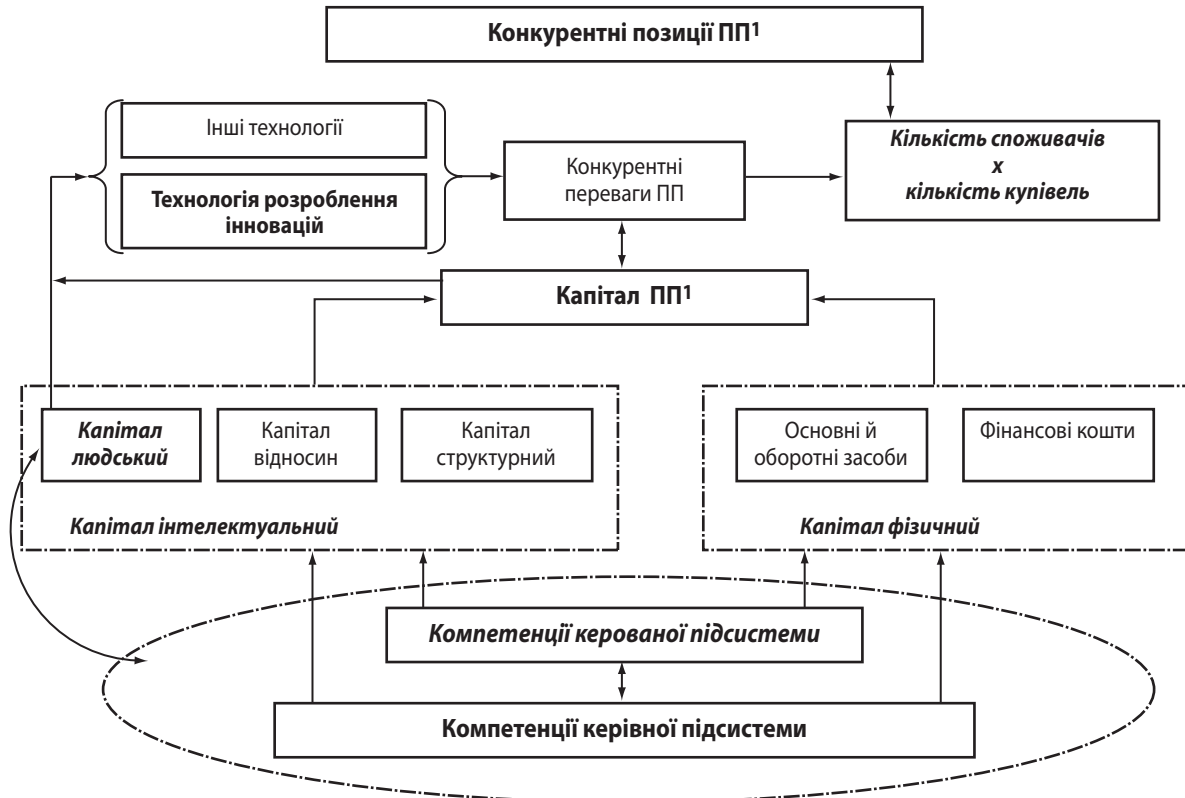


Рис. 1. Вплив компетенцій працівників на конкурентні позиції підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 124]

Примітка: ПП<sup>1</sup> – скорочення терміна «підприємство»

відносин і структурний капітал. Відомо, що до капіталу відносин включають відносини з клієнтами, з постачальниками, з посередниками, з представниками влади, з власниками, з банками та іншими фінансовими інституціями, а також систему розповсюдження продукції підприємства. Без названих суб'єктів підприємство не зможе функціонувати, тому формування відносин з ними є важливим завданням на шляху досягнення цілей підприємства. Якість цих відносин характеризує надійність забезпечення діяльності підприємства (що дуже важливо в умовах нестабільності), а отже, і величину капіталу відносин.

Ще однією частиною інтелектуального капіталу є структурний капітал, що складається з двох елементів: 1) інтелектуальної власності (фірмовий знак, марка / марки продукції (товарів і послуг) та марка підприємства, авторські права, власні технології, власні продукти, власні організаційні рішення, знання) та 2) інфраструктурних активів (організаційна структура, методи та системи управління, інформаційні системи, організаційна культура, стратегія управління, фінансова система) [5, с. 125].

Наведений перелік складових капіталу відносин і структурного капіталу переконує у тому, що всі вони є похідними від елемента «людський капітал», оскільки є результатом діяльності працівників підприємства.

Крім того, очевидним є також те, що кожна складова інтелектуального капіталу і всі вони разом визначають структуру та обсяг фізичного капіталу. Адже в одних і тих же умовах можуть бути започатковані підприємства, які мають рівноцінні основні та оборотні засоби, а також співставні фінансові кошти. Однак темпи формування та приросту фінансових по-

токів, показники фінансового стану, динаміка показників інноваційної діяльності тощо у підприємств, як правило, різні, що забезпечує їм різні конкурентні позиції на ринку. Ми пояснюємо це, головним чином, відмінностями між їх інтелектуальними капіталами, а передусім – між їх людськими капіталами, тобто компетенціями персоналу.

Із викладеного вище можна дійти стратегічного висновку: якщо людський капітал є, без перебільшення, життєво важливим для успіху усіх видів діяльності підприємства (у тому числі інноваційної), то кожне підприємство та економіка в цілому виграє, якщо будуть розроблені заходи щодо його зростання. Втім компетенції (знання, уміння і досвід) – це лише частина людського капіталу, яка не народжується разом із людиною, а набувається чи розвивається упродовж життя. Інакше кажучи, компетенції – це результат інтелектуальних і фізичних зусиль, які також є залежними від природних чи вроджених здібностей людини. Тобто потужність і кількість зусиль, а також результат, отриманий завдяки цим зусиллям, залежать від індивідуальних особливостей людини.

Вважаємо за доцільне вказати на актуалізацію потреби приділяти більшу увагу (ніж це було досі) другій частині людського капіталу – тим характеристикам, які формуються задовго до приходу працівника на робоче місце, але при цьому є основою для набуття ним необхідних компетенцій. Актуальність цієї потреби зростає під впливом суттєвих змін, що відбулися останнім часом на ринку праці України і ускладнили умови функціонування підприємств.

По-перше, працедавці у своїй більшості потребують працівників із досвідом роботи, тобто вони бажають знайти претендентів на вакансії, які б забезпечили їм оптимальне

співвідношення за критеріями «навчання – віддача». Керівники значної частини підприємств розуміють, що у нинішніх умовах не навчати підлеглих неможливо, тому намагаються зекономити час і кошти завдяки пошуку таких працівників, які б мали відповідні здібності, схильність, здоров'я, інтелектуальну ефективність і мотивацію.

По-друге, інноваційна діяльність підприємства (найважливіший чинник його конкурентоспроможності в сучасних умовах), як ніколи раніше, потребує командної роботи персоналу. Зрозуміло, що поєднати такі дві необхідні для інноваційної діяльності характеристики, як креативність і вміння бути членом команди, – це непросте завдання. Здатність їх поєднувати та навички для цього повинні закладатися ще у дошкільному та шкільному віці. Тому для забезпечення потреб підприємства у командній роботі необхідно шукати і знаходити тих працівників, які вже мають названі риси.

По-третє, значна частина інновацій належать до групи складнотехнічних, тобто таких, продаж і обслуговування яких мають супроводжуватися кваліфікованим обслуговуванням. Це ще один важливий аспект сучасного ринку праці, оскільки частка сфери обслуговування на ньому суттєво зросла і продовжує зростати, що вказує на зростання ролі людського чинника. З одного боку, вміння надавати послуги належить до компетенцій (набутих упродовж певного терміну), але з іншого – більш якісно цю функцію виконують працівники, які мають таку характеристику, як «послужливість» (природжену схильність обслуговувати).

На нашу думку, описані три аспекти людського капіталу на сьогодні недооцінюються як працедавцями, так і самими працівниками. І перші, і другі передусім приділяють увагу компетенціям, водночас саме природжені характеристики складають «психографічний портрет» працівника і є основою для розвитку його компетенцій, тобто значною мірою визначають ефективність його праці. Усі названі аспекти доводять необхідність формування вхідного відбору персоналу (своєрідного «фільтра»), який би допоміг оцінити обидві складові людського капіталу – і природну, і набуту.

Слід застеретти читачів від викривленого розуміння сказаного як підстав для дискримінації працівників. Навпаки, практика доводить, що відсутність таких фільтрів і психологічного тестування призводить до значної кількості помилок у виборі професії. Претенденти на ту чи іншу посаду часто не здатні здійснити адекватну самооцінку та вибрати професію з урахуванням природних і набутих даних. У результаті втрачають усі.

Втрачає працівник, який неправильно обрав місце роботи, що не дозволяє йому проявити себе з найкращого боку, формує або загострює його морально-психологічні комплекси, негативно позначається на бажанні досягти успіхів, понижує рівень задоволення від роботи і мотивацію щось змінити на краще.

Втрачає колектив, у якому під впливом «невідповідного» працівника погіршується психологічна атмосфера, що унеможливає ефективну командну роботу, підриваються засади корпоративної культури, насаджуються подвійні стандарти, – оскільки декларовані принципи, місія, філософія тощо залишаються лише декларацією.

Втрачає працедавець, який, формулюючи свої цілі, складаючи плани та формуючи колектив, розподіляв обов'язки і відводив кожному члену колективу певну роль у досягненні цілей підприємства. Однак описані процеси гальмують їх досягнення, а часто й створюють непереборні бар'єри на цьому шляху.

Втрачають споживачі, які мають певні очікування щодо контакту з колективом підприємства, розраховують на розуміння їх проблем, шире бажання їх вирішити та відповідний рівень кваліфікації. Не зустрівши цього, вони, по-перше, складають негативну оцінку діяльності підприємства; по-друге, на певний час втрачають бажання контактувати з цим підприємством і ігнорують його пропозицію; по-третє, – і це найважливіше – вони стають носіями й активними розповсюджувачами негативної інформації про підприємство, свого роду «трансляторами чорного PR».

Таким чином, урахування особливостей описаних складових людського капіталу дозволить і роботодавцю, і працівнику більш повно розкрити обидві ці частини. Лише за таких умов наведені на рис. 1 взаємозв'язки набувають однозначно позитивного сенсу, тобто персонал буде мати необхідні фізичні та психічні характеристики, а також буде здатний до мотивації на повну віддачу, у тому числі і в опануванні актуальних знань і набутті тих умінь, що складатимуть унікальну інноваційну пропозицію підприємства.

Усвідомлення щойно викладених аспектів впливу компетенцій працівників на конкурентні позиції підприємства є необхідним для втілення його інноваційної діяльності. Адаже без такого усвідомлення неможливе розв'язання ще одного важливого для досягнення поставленої мети завдання – гармонізації напрямів розвитку знань і умінь працівників підприємства. Щойно згадані дві складові виділили, виходячи з логіки розвитку компетенцій: знання – вміння – досвід. Тобто для отримання бажаного досвіду спочатку необхідно отримати відповідні знання та вміння. На наш погляд, ключовими напрямками у цій сфері для сучасних підприємств мають стати такі: економіка, менеджмент, маркетинг, поведінка споживачів і методологія досліджень (табл. 1).

Зазначені напрями є актуальними, оскільки на ринку спостерігається прискорення економічних процесів, що зумовлює адекватне пришвидшення старіння знань їх учасників. Інакше кажучи, чим складніші умови на ринку, тим актуальніше постає завдання постійного підтримання і підвищення рівня фахових знань працівників підприємства.

Відповідно до принципу «освіта упродовж життя» керівництво компаній має передбачити програми навчання і підвищення кваліфікації, без цього неможливе впровадження інноваційної діяльності, а отже, і збереження конкурентних позицій в умовах інформаційної економіки знань.

На особливу увагу для ефективного упровадження інноваційної діяльності на підприємстві заслугоує розуміння того, що не лише споживачі оцінюють його інновації (з точки зору співвідношення їх цінності та ціни), а й навпаки – кожен споживач має цінність для підприємства і певну вартість його залучення. Саме тому серед професіональних маркетологів нині популярним напрямом є вивчення так званого *insight* споживача (від англ. – розуміння, визначення). Під цим виразом (*insight* споживача) слід розуміти «чорний ящик свідомості» споживача, а також спричинену ним логіку його поведінки. Це ті унікальні знання і переваги, які змушують споживача діяти саме так, а не інакше, при цьому бути переконаним у правильності вибору найкращої лінії поведінки. Отже, важливим завданням сучасного підприємства є навчити свій персонал визначати ці знання і переваги.

**Висновки.** Вихід національної економіки зі стану довготривалої системної кризи зможуть забезпечити лише підприємства, що розвивають інноваційну діяльність. А це, в свою чергу, можливе завдяки роботі персоналу, який має високий рівень компетенцій. Найбільш оптимальною є така ситуація,



## Актуальні напрями підвищення рівня компетенцій працівників ПП як основи реалізації інноваційної діяльності

Напрямок	Зміст	
	Керівник ПП	Менеджер середньої ланки
Економіка	Закономірності розвитку світової та національної економіки, галузеві та міжгалузеві тенденції у світі та країні, причини успіху лідерів, чинники та показники вартості бізнесу	
Менеджмент	Управління зростанням продуктивності праці, підвищенням цінності роботи для працівників і партнерів, мотиваційні програми	Управління відносинами з клієнтами, особливості застосування CRM
Маркетинг	Управління вартістю наявних клієнтів і вартістю їх залучення	Ефективність нових інструментів маркетингу та інтернет-маркетингу
Поведінка споживачів	Управління дослідженням сприйняття споживачами цінності та ціни інновації	Моніторинг сприйняття споживачами цінності інновації та ставлення споживачів до ціни на інновацію
Методологія досліджень	Керівництво підвищенням кваліфікації аналітиків і дослідників	Опанування ефективними методиками дослідження

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 125]

коли і керівна, і керована підсистеми людського капіталу взаємно збагачуються знаннями, формуючи інтелектуальне підґрунтя для розвитку інноваційної діяльності.

Людський капітал – це найважливіша частина загального капіталу підприємства, оскільки він є детермінантою формування двох інших складових інтелектуального капіталу – капіталу відносин і структурного капіталу; а також він визначає структуру та обсяг фізичного капіталу. Однак, окрім компетенцій (набутих упродовж життя), до людського капіталу входять також елементи, які значною мірою є вродженими (здібності, схильність, здоров'я, інтелектуальна ефективність тощо). Отже, з метою зростання ефективності людського капіталу необхідно посилити увагу до цієї «природної» складової, забезпечивши максимальну відповідність і узгодженість обох складових.

## ЛІТЕРАТУРА

- Геліч Н. Управління компетенцією персоналу / Н. Геліч // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2011. – № 12. – С. 57–60.
- Зленко А. Компетенції в системі оцінки персоналу / А. Зленко // Економічний вісник університету. – 2013. – № 20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ecvu\\_2013\\_20\(1\)\\_21.pdf](http://ecvu_2013_20(1)_21.pdf)
- Носкова Н. Инновационная деятельность предприятия в сфере услуг / Н. Носкова // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://web.snauka.ru/issues/2012/06/15039>
- Сардак О. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 4. – С. 122–126.
- Сулова Т. Формування маркетингової цінової політики підприємств сервісу : монографія / Л. Шулґіна, І. Кузнєцова, Т. Сулова ; НТУ України «КПІ», Одеськ. нац. екон. ун-т, КНТЕУ. – К. ; Одеса : МП Леся, 2016. – 228 с.
- Чепурко Г. Инновационная деятельность предприятия / Г. Чепурко, А. Пелипенко // KANT. – 2013. – № 1 (7) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-predpriyatiya-1>

7. Чернякова Р. Развитие инновационной деятельности на предприятиях пищевой промышленности / Р. Чернякова // Экономика харчової промисловості. – 2016. – Т. 8, № 1. – С. 62–65.

8. Шаманська О. Інноваційна діяльність підприємств України: проблеми сьогодення та перспективи розвитку / О. Шаманська, В. Олійник // Ефективна економіка. – 2013. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2560>

## REFERENCES

- Chepurko, G., and Pelipenko, A. "Innovatsionnaya deyatelnost predpriyatiya" [The innovation enterprise]. <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-predpriyatiya-1>
- Cherniakova, R. "Rozvytok innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti" [Development of innovative activity at the enterprises of food industry]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti* vol. 8, no. 1 (2016): 62-65.
- Helich, N. "Upravlinnia kompetentsiieiu personalu" [Management of competence of personnel]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 12 (2011): 57-60.
- Noskova, N. "Innovatsionnaya deyatelnost predpriyatiya v sfere uslug" [Innovative activity of enterprises in the service sector]. <http://web.snauka.ru/issues/2012/06/15039>
- Shulhina, L., Kuznietsova, I., and Suslova, T. *Formuvannia marketynhovoї tsinovoї polityky pidpriemstv servisu* [Formation of the marketing price policy of the enterprises of service]. Kyiv; Odesa: MP Lesia, 2016.
- Sardak, O. "Rozrobka systemy kompetentsii personalu pidpriemstva" [Development of competency of enterprise personnel]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 4 (2010): 122-126.
- Shamanska, O., and Oliinyk, V. "Innovatsiina diialnist pidpriemstv Ukrainy: problemy syohodennia ta perspektyvy rozvytku" [Innovative activity of enterprises of Ukraine: problems and prospects]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2560>
- Zlenko, A. "Kompetentsii v systemi otsinky personalu" [Competence in the system of personnel evaluation]. [http://ecvu\\_2013\\_20\(1\)\\_21.pdf](http://ecvu_2013_20(1)_21.pdf)