

УДК 331.1

Ольга Ігорівна САВЧЕНКО

кандидат економічних наук, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
e-mail: savchenko.khpi@gmail.com

Роман Олександрович НЕСТЕРЕНКО

старший викладач кафедри організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
e-mail: ran.khpi@gmail.com

РОЗВИТОК «ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ТАЛАНТУ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ

Савченко, О. І. Розвиток «підприємницького таланту» для забезпечення інноваційної активності в Україні / Ольга Ігорівна Савченко, Роман Олександрович Нестеренко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 153–160.

Анотація. У статті проаналізовано причини виникнення розриву між розвитком підприємницького таланту і впровадженням практичних рішень. Зосереджено увагу та узагальнено необхідність використання досвіду країн Європейського Союзу при формуванні інноваційних стратегій та підтримки підприємницького таланту. Обґрунтовано та запропоновано використання компетентного підходу для підвищення підприємницької активності персоналу та формування підприємницького духу. Розроблено рекомендації щодо активізації системи підготовки і творчого мислення для розвитку підприємницьких навичок.

Ключові слова: континент знань; підприємницький дух; ринок праці; системне мислення; компетентність; розвиток людських ресурсів; інноваційна діяльність.

Ольга Игоревна САВЧЕНКО

кандидат экономических наук, профессор кафедры организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», e-mail: savchenko.khpi@gmail.com

Роман Александрович НЕСТЕРЕНКО

старший преподаватель кафедры организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»,
e-mail: ran.khpi@gmail.com

РАЗВИТИЕ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТАЛАНТА» ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В УКРАИНЕ

Савченко, О. И. Развитие «предпринимательского таланта» для обеспечения инновационной активности в Украине / Ольга Игоревна Савченко, Роман Александрович Нестеренко // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред.: М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 1. – № 56. – С. 153–160.

Аннотация. В статье проанализированы причины возникновения несоответствия между развитием предпринимательского таланта и внедрением практических решений. Сосредоточено внимание и обобщена необходимость использования опыта стран Европейского Союза при формировании инновационных стратегий и поддержки предпринимательского таланта. Обосновано и предложено использование компетентного подхода для повышения предпринимательской активности персонала и формирования предпринимательского духа. Разработаны рекомендации по активизации системы подготовки и творческого мышления для развития предпринимательских навыков.

Ключевые слова: континент знаний; предпринимательский дух; рынок труда; системное мышление; компетентность; развитие человеческих ресурсов; инновационная деятельность.

Olga SAVCHENKO

PhD in Economics, Professor of business administration and personnel management department, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», e-mail: savchenko.khpi@gmail.com

Roman NESTERENKO

Senior lecture business administration and personnel management department, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», e-mail: ran.khpi@gmail.com

THE DEVELOPMENT OF «ENTREPRENEURIAL TALENT» FOR PROVIDING OF INNOVATIVE ACTIVITY IN UKRAINE

Savchenko, O., Nesterenko, R. (2015), The development of «entrepreneurial talent» for providing of innovative activity in Ukraine. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Rozvytok «pidpriemnytskoho talantu» dlia zabezpechennia innovatsiinoi aktyvnosti v Ukraini; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 56, pp. 153–160.

Abstract. *The reasons of inconsistencies between the development of entrepreneurial talent and implementation of practical solutions are analyzed in the article. The need for use the EU experience in the formation of innovative strategies and support of entrepreneurial talent are focused and summarized. The use of competency approach to the enhancement of personnel business activity and an entrepreneurial spirit are justified and proposed. Recommendations to strengthen the system of training and creative thinking for the development of entrepreneurial skills are designed.*

Keywords: *continent of knowledge; entrepreneurial spirit; the labor market; systems thinking; competence; human resource development; innovation.*

JEL classification: *M1, O1, M13*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна економічна політика вимагає концептуальних і прагматичних рішень на національному та європейському рівнях. Важливо брати до уваги довгострокову концепцію Європи в міжнародному поділі праці, враховувати як традиційну, так і майбутню якість зростання інноваційного потенціалу, процеси формування «континенту знань» (the «knowledge continent»). Необхідне покращення умов для інвестицій в сучасне виробництво та сільськогосподарський сектор, які орієнтовані як на світовий ринок в супроводі сектору послуг, так і фокусуються на реальні потреби бізнесу (а не тільки зосереджуються на споживанні). За таких умов, інноваційна політика спрямовується на активізацію роботи університетів, зокрема, в галузі інженерних навичок, професійної кваліфікації та підприємницького таланту. Крім того, Європейський Союз поступово відходить від своєї традиційної політики, яка орієнтована на збільшення капіталу доходів, до політики підтримки перспективних національних ініціатив, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності. Відповідно до Лісабонської угоди, яку прийняли країни Європейського Союзу і яка, у свою чергу, стала «інноваційною конституцією» європейського простору, суттєво збільшуються інвестиції до економіки знань, визначається пріоритетний напрямок освіти протягом всього життя (the lifelong learning), створюються нові інноваційні технології, розвивається співпраця «держава-наука-бізнес».

Дж. Сакс класифікував країни за трьома групами: технологічні новатори, технологічні послідовники та технологічні аутсайтери. Варто зазначити, що Україна займає досить неоднозначну позицію, маючи значний розрив між існуючими науково-технічними доробками та їх практичним впровадженням.

Після макроекономічної кризи продовжується перебудова в плані довгострокової структурної реформи. Зрештою, значні зусилля покладаються на подолання міжнародного розриву продуктивності індустріальної праці та рівня реальної заробітної плати в Європі. В якості прикладу наведемо ситуацію, коли працівники в східній Німеччині заробляють приблизно 70 відсотків, працівники східної частини Центральної Європи – близько 30 відсотків, далі на схід – менше 20 відсотків, а працівники в Греції та Балканських країнах

близько 50–70 відсотків західнонімецьких (або австрійських, датських, голландських) працівників. На жаль, ситуація склалась таким чином, що рівень реальної заробітної плати в Україні не витримує ніяких порівнянь (мінімальна оплата праці в Греції складає приблизно 600 євро, а в Україні – близько 44 євро). Враховуючи зростаючий дефіцит робочої сили в західних індустріальних центрах через демографічні зміни, стає все більш гострою небезпека масивного «відтоку мізків» («brain drain») з Півдня і Сходу на Північ і Захід, в Україні це питання дуже сильно загострюється. Протистояти такій небезпеці можливо зміцнюючи конкурентоспроможність промисловості, зокрема, виробництва, у всіх великих європейських регіонах, які відстають за тими чи іншими показниками. Як зазначав, Карл-Хайнц Паке [1, с.123–128], у центрі уваги цього руху, природно, повинні бути поліпшення інноваційного промислового потенціалу, а не просто зменшення виробничих витрат, для того щоб конкурувати з зарубіжними мережевими утвореннями. Одним із пріоритетних напрямків інноваційного розвитку країн Східної Європи є активізація ділової активності населення.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідження в області розвитку людських ресурсів (HRD) і теорії мислення [2, с.283–284; 3, с.541; 4, с.58; 5, с.123–128; 6, с.11] показали, що теорія систем стала логічною відправною точкою для вивчення HRD, спираючись на системи управління людськими ресурсами такими, як: аналіз, діагностика, розвиток, виконання та оцінка [7, с.376; 8, с.87; 9, с.765–766]. Проте, варто більш уваги приділяти моделям навчання, дослідженню процесу виконання завдань, плануванню змін, підвищенню продуктивності праці, пошуку вирішення індивідуальних та організаційних змін.

Отже, якісний профіль зі спеціальних навичок інноваційного підприємця повинен бути пов'язаний з очікуваннями ринку і бути основою професіоналізації навчання. Пошук відповідей на цей виклик показав існуючий європейський підхід.

Готовність і здатність університетів розвивати і підтримувати безперервний процес вдосконалення буде залежати від успіху випускників на ринку праці, їх підприємницького духу і, як наслідок, конкурентоспроможності бізнесу. Спеціаліст, що отримує знання і навички з обраної спеціальності, при такому підході зможе конкурувати на ринку праці. Відповідно до Дублінського Дискриптора кваліфікацій (березень, 2002) планувалося закладати розвиток певних компетенцій протягом першого циклу навчання для подальшого отримання більш високого рівня знань, умінь і навичок. Одним із основних завдань Болонського процесу став розвиток європейського співробітництва в цілях розробки критеріїв якості, в тому числі, спеціалізованих освітніх програм. В країнах Європи система забезпечення якості містить умови, які необхідні для досягнення конкретних результатів і контролю якості навчального процесу.

До концептуальних основ, що стосуються реалізації компетентнісного підходу при багаторівневій підготовці фахівців, відносять положення Сорбоннської декларації та Болонської декларації, Лісабонської угоди, Санкт-Петербурзького саміту «Групи восьми» – «Освіта для інноваційних суспільств 21-го століття», Національної доктрини розвитку вищої освіти в Україні в 21-му столітті та нового Закону України «Про вищу освіту».

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючий розрив між теорією і практикою розвитку підприємницької активності можна простежити за декількома факторами. Серед них такі, як: відсутність формування «підприємницького духу» у навчальних планах більшості університетів України, перевага лінійного підходу в моделях управління людськими ресурсами, відсутність наукового обґрунтування наслідків системного підходу до формування підприємницького мислення в HRM-практиках.

Варто відзначити, що в даний час в країнах Східної Європи професіоналізація вищої освіти вимагає більш активного процесу інтернаціоналізації освітніх програм, для забезпечення і розвитку нових завдань ринку праці, а також для збільшення підприємницької активності населення.

Постановка завдання. Спираючись на наукову практику (теоретичні дослідження та доробки) і практику роботи з бізнес-структурами, необхідно дослідити ситуацію, яка

склалася на ринку праці в Харківському регіоні, виявити основні тенденції та визначити основні напрямки підвищення підприємницької активності населення шляхом розвитку співпраці університет-бізнес. Зміни відбулися у сфері праці та зайнятості внаслідок необхідності вирішення економічних проблем, метою яких є підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств, їх швидке і адекватне реагування на зміни. Водночас, розвиток нових технологій вимагає відповідної організації робіт і, саме тому, особливої уваги потребує підприємницька складова у вищій освіті.

Метою дослідження є визначення певних методичних підходів до зменшення розриву між знаннями, які отримують в процесі навчання та сучасними вимогами ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємницького мислення необхідний для визначення організаційної стратегії; аналізу потреб у ключових компетенціях на організаційному рівні. Такий підхід дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища та забезпечувати інноваційну складову розвитку [10, с.5–6]. Дж. Шипман [11, с.721–726] зазначає, що збільшення швидкості змін у світі бізнесу, призводить до підвищення уваги організаційних компетенцій і відбувається зростання інтересу до «підприємницького таланту», який міг би надати підтримку розробці стратегії та ключовим компетенціям організації [12, с.77].

Останні тенденції в світовій економіці свідчать про вплив науково-технічного прогресу, інноваційного вектору розвитку, прискореного руху продуктивних сил на міжнародному ринку праці. Відбувається поширення знань і формування міжнародного ринку освіти, активізуються зусилля з контролю міжнародних ініціатив, трудової міграції ресурсів. Отже, відбувається зміщення акценту з «нематеріальних ресурсів» на «інтелектуальні» фактори виробництва. Наприклад, сьогодні монтаж електронних схем – це 2% витрат на основні матеріали і 98% – на кваліфіковану робочу силу.

Сталий економічний розвиток країни, її лідируючі позиції на зовнішньому ринку забезпечуються за рахунок розвиненого середовища «покоління знань». Останнє засноване на значному секторі фундаментальних досліджень, наявності ефективної освітньої системи, інноваційній системі, а також державній політиці, яка спрямована на розвиток інноваційного підприємництва.

Для активації інновацій в Європейському Союзі, інноваційний потенціал держав цілеспрямовано розробляється й ефективно використовується. Так, у 2013 році витрати на наукові розробки (share of total global R&D spending) склали 23,4% від світового товарообігу.

Такий підхід є не тільки найважливішою умовою успішного розвитку економіки в Європейському Союзі, але й основним фактором, який впливає на вирішення важливих глобальних проблем економічного розвитку і технічного прогресу. Важливість інноваційного потенціалу в Європейському Союзі для економічного розвитку і технічного прогресу в світі визначається поточною роллю Європейського союзу та його впливом на глобальні зміни.

В умовах глобальної конкуренції, людський капітал є основою інвестиційної привабливості країни. Європейський Союз має достатню кількість способів ефективного і цілеспрямованого використання людських, фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Він координує реалізацію інноваційних проєктів і цілей виробництва з довгостроковими якісними змінами. ЄС може виступати прикладом, коли величезний потенціал політичних рішень та організаційно-управлінських навичок країн спрямовується на досягнення синергетичного ефекту.

Результати глобалізації включають інтеграцію наукових досліджень, зростання наукових комунікацій і прискорений розвиток на міжнародному ринку праці. У свою чергу, економічний розвиток супроводжується збільшенням попиту на висококваліфіковану, творчу працю. Ринок праці є невід'ємною складовою загальноекономічного і ринкового механізму. Він характеризується як одне із найскладніших соціально-економічних явищ суспільства, що відображає всі сторони життя, показує все різноманіття його складових, пов'язаних з підприємницькими інтересами і протиріччями.

Для економік відкритого типу малий технологічний бізнес є одним із найактивніших учасників інноваційних процесів і одним із найпривабливіших об'єктів інвестування. Для Харківського регіону характерним є концентрація малого бізнесу в низько технологічних секторах виробництва і послуг. Унаслідок цього, як правило, він не є інноваційним, а доволі консервативним економічним суб'єктом. Серед десятків тисяч малих підприємств, зареєстрованих у Харківській області, переважна більшість зайнята в торгівлі, будівництві, харчуванні, ремонті побутової техніки й інших подібних секторах.

Інноваційну економіку визначають інноваційні компанії. Необхідна ефективна програма підтримки наукомістких підприємств на регіональному рівні, їх облік, розуміння специфіки роботи, проблем і можливостей подальшого розвитку для того, щоб вони стали повноправними учасниками інноваційної діяльності в регіоні.

Робота з розвитку підприємницької активності населення, і особливо молоді, має не тільки економічне, але й велике соціальне значення як форма адаптації різних соціальних груп до ринку та можливість боротьби з безробіттям.

Дослідження, яке проводилось у рамках діяльності «Бюро розвитку підприємництва» економічного факультету НТУ «ХПІ», включало до репрезентативної вибірки в якості респондентів студентів різних спеціальностей, у тому числі, й студентів, які навчаються бізнесу та підприємництву. Аналіз даних регіонального ринку праці м. Харкова показав, що молоді фахівці з інженерних та комп'ютерних наук є найбільш затребуваними. Молоді підприємці на ринку праці мають рівень 4,3 бали за 10-бальною шкалою, тобто відмічається досить низька підприємницька активність випускників університетів.

Регулювання попиту на робочу силу потребує проведення аналізу факторів, які впливають на нього. Збільшення попиту може бути досягнуто шляхом стимулювання через створення нових постійних або тимчасових робочих місць, розвиток інноваційного підприємництва, прямих інвестицій у створення та оновлення робочих місць.

Для підвищення рівня інноваційної культури необхідно підвищувати кваліфікацію усім учасникам інноваційної діяльності або тим, хто безпосередньо залучений до її підтримки і регулювання. Системної роботи з навчання потребують держслужбовці, представники малого бізнесу, освітяни і науковці, у сферах діяльності яких з'являються креативні розробники нових технологій і продуктів. Серед студентів старших курсів університетів регіону потрібно поширювати знання, що пов'язані з сучасними методами активізації мислення (creating thinking), результатами науково-дослідної діяльності і можливостями комерціалізації таких результатів.

Проведені дослідження Світового банку показали, що одним із ключових факторів створення інноваційних економік країн стає наявність національних кадрів консультантів з інноваційного бізнесу. Для цього необхідні якісні навчальні програми і матеріали, підготовка викладачів і бізнес-консультантів, в тому числі, на базі ВНЗ.

Для створення навчального плану, який буде відповідати певним викликам ринку праці та формувати розвиток підприємницької складової необхідно впровадити постійний механізм моніторингу та оцінки інноваційних елементів освітнього процесу.

Для того, щоб почати розробку заходів щодо підвищення підприємницької компетентності технічних фахівців підприємствам потрібно, по-перше, визначити, які компетенції повинні мати пріоритет. Результатом такого дослідження став набір найбільш важливих компетенцій, серед яких: етичні зобов'язання, дослідницькі навички, перспективи ведення самостійної підприємницької діяльності, ефективні кросс-культурні комунікації.

На практиці деякі підприємницькі структури використовують тільки основний набір компетенцій, в той час, як інші розробляють спеціальну групу компетенцій для певних категорій. Такий підхід дозволяє класифікувати і розподілити повноваження за групами:

- простий, з єдиним списком показників поведінки, стандартів знань і навичок;
- детальний, що складається з декількох рівнів, кількість яких визначається цілями визначеної моделі компетенцій;

- порогові компетенції, що включають знання і поведінку, які необхідні для продуктивного виконання робіт і завдань;
- диференціальні компетенції, що базуються на певних знаннях і моделях поведінки, які відповідають кращим кадрам.

Для підвищення рівня підготовки інноваційних підприємців варто використовувати принцип проектування еталонної моделі. Цей принцип базується на поєднанні якісних та кількісних методів соціологічного аналізу. Якісні методи передбачають особисті інтерв'ю, роботу з фокус-групами та міні-групами. Кількісний метод здійснюється у формі анкетування респондентів.

Вимоги до освітніх стандартів мають бути сформовані за чітким переліком компетенцій, враховуючи ситуацію на ринку праці України. Порівнявши список необхідних компетенцій для фахівця в конкретній предметній області (модель фахівця) зі списком запланованих компетенцій випускника в рамках тієї ж предметної області (моделі випускника), університети матимуть можливість для підготовки фахівців, які відповідатимуть вимогам ринку праці, і, як наслідок, будуть більш гнучкими до викликів зовнішнього середовища.

Для відповідності потребам економіки, яка заснована на знаннях, важливо розуміти, що міжнародне співробітництво буде ґрунтуватися на створенні ефективної мережі університетів, науково-дослідних інститутів, наукових і технологічних парків, інноваційних центрів, кластерів технологічно-орієнтованих організацій.

Для того, щоб успішно вирішувати проблеми в динамічному зовнішньому середовищі, необхідно, поряд з іншими активними навичками, зосередити увагу на розробці таких навичок, як: вміння самостійно приймати рішення, здатність до ризику, розвитку підприємницьких здібностей, внутрішнього контролю, довіри, творчих навичок особистості. Це пов'язано з необхідністю пошуку нових ідей та розробки творчих і підприємницьких навичок в поточній економічній ситуації. Підприємницьку активність необхідно ефективно розвивати протягом усього життя. Університети можуть забезпечити це в процесі інтерактивного навчання, спираючись на практичну бізнесову складову.

Водночас, дуже важливо зрозуміти, що розвиток професійних навичок ніколи не може бути завершений через складність соціальних відносин. Робота з соціальною компетентністю передбачає відповідь на такі питання:

- Що відрізняє мене від інших?
- Які мої слабкі сторони і переваги?
- Як можна покращити мою комунікативну складову?

Пошук відповідей на ці та інші питання сприяє підвищенню ефективності командної роботи, виконанню творчих проектних завдань, результати яких будуть базуватися на успішній комунікації.

Варто зазначити, що однією із складових успіху в такій ситуації стає інтернаціоналізація освіти. Вона дозволяє разом з професійною компетенцією також формувати соціальні навички. Впровадження міжнародних програм стає найбільш ефективним при фокусуванні на розвиток певних компетенцій. Так, наприклад, міжнародний конкурс бізнес-планів сприяє розвитку підприємницької складової, включаючи і пошук потенційних інвесторів. Особливістю такої співпраці є пошук області, яка може представляти спільний інтерес, як для університетів, так і для бізнес спільноти.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, розробка інноваційних форм навчання дозволяє підвищити якість освіти, підтримувати і розвивати співробітництво для формування її внутрішньої, культурної та економічної політики.

Економіка, що заснована на знаннях, вимагає змін у всіх сферах соціального, економічного, політичного і наукового життя України. Водночас, важливо пам'ятати, що засноване на знаннях суспільство, впливає на зміст процесів глобалізації та ситуацію в сучасному світі. Такий підхід поєднує економічну і освітянську складові, і дозволяє обирати траєкторію навчання, яка повинна стати запорукою успішного майбутнього.

У ході проведеного дослідження були виявлені основні фактори, що впливають на ефективність і обмеження співробітництва університет-бізнес. Однією із важливих рекомендацій є необхідність критично переглянути навчальні програми підготовки фахівців. Соціальна стійкість навчальної програми визначає цінність знань. Контроль якості компетентності важливо проводити для оцінки набутого підприємницького потенціалу, формування кадрового резерву та необхідних потенційних напрямків знань, які варто покращувати.

Важливе поєднання досліджень, навчання і практики управління людськими ресурсами. Такий підхід дозволить розмістити людську компоненту в авангарді підготовки та розвитку фахівців для забезпечення провідних адаптивних змін.

Крім того, важливо навчати та більш активно залучати представників бізнес-спільноти до використання інноваційних методів управління для проведення спільних університетських досліджень і трансферу технологій. Особливу увагу варто приділяти розвитку відносин і взаємодії з потенційними партнерами, цільовими групами, більш активно долучатися до кола Європейської спільноти.

Проведене дослідження виявило відсутність достатніх компетенцій представників бізнесу в створенні відповідних мереж та пошуку додаткових можливостей від співпраці з університетами. Саме тому потребують актуалізації програми з підтримки та розвитку «підприємницького таланту», підготовки місцевих чиновників і бізнесу, питання співпраці з університетами, створення тренінг-програм з інноваційного підприємництва.

Позитивний досвід, сформований в ході реалізації проекту TEMPUS 544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES (BUSEEG-RU-UA) «Набуття професійних і підприємницьких навичок через освіту та консультивання», дозволить значно збільшити ефективність навчання та підвищити якість програм підготовки фахівців до рівня вимог міжнародних стандартів ринку праці. Виконання цього проекту демонструє вирішальну роль розвитку інноваційної складової, трансверсальних знань та підприємницької активності студентів для подальшого розвитку регіональної екосистеми.

Європейський досвід свідчить про те, що інституційне забезпечення майбутнього знаходиться в площині посилення співпраці університет-бізнес та ефективного формування підприємницького духу.

Література

1. Paqué Karl-Heinz. *Full employment: The new German job miracle* / K. H. Paqué. – Carl Hanser Verlag. – Munich. – 2012. – 340 p.
2. Savchenko O. *A proactive approach in the formation of innovation activity of SMEs* / O. Savchenko, R. Poberezhnyi // [Eds. L. Tampieri, M. Bianchi, M. Baseska, S. Ngo Mai, J. Verges] // *Beyond the Horizon of Tempus Projects. Theory and practice of project management*, Il Ponte Vecchio ed., Cesena. – 2014. – 456 p. – Pp. 379–390.
3. Ardichvili A. *Can there be a domain-specific knowledge base in HRD? Reflections on the Lille symposium* / A. Ardichvili // *Human Resource Development International*. – 2008. – No. 11. – Pp. 539–544.
4. Bierema, L. L. *Workplace-focused learning: Perspective on continuing professional education and human resource development* / L. L. Bierema, M. Eraut // *Advances in Developing Human Resources*. – 2004. – No. 6 (1). – Pp. 52–68.
5. Iles, P. *Complexity, HRD and organisation development: Towards a viable systems approach to learning, development and change* / [P. Iles, M. Yolles; Ed. M. Lee] // *HRD in a complex world, studies in human resource development*. – 2003. – Oxford, UK: Routledge. – Vol. 54. – Pp. 25–41.
6. Lee M. *The complex roots of human resource development* / [M. Lee; Eds. C. H. J. Gilson, I. Grugulis, H. Willmott] // *CRM conference on critique and inclusively: Opening the agenda*. – 2003. – Lancaster, UK. – Pp. 1–20.

7. McLean G. N. HRD: A three-legged stool, an octopus, or a centipede? / G. N. McLean // *Human Resource Development International*. – 1998. – No. 1. – Pp. 375–377.
8. Prahalad C. The core competence of the corporation / C. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*, 1990. – Pp. 79–91.
9. Swanson R. A. Economic foundation of human resource development: Advancing the theory and practice of the discipline / R. A. Swanson // *Advances in Developing Human Resources*. – 2008. – No. 10. – Pp. 763–769.
10. Lawler E. E. From job-based to competency-based organizations/ E. E. Lawler // *Journal of Organizational Behavior*. – 1994. – No. 15. – Pp. 3–15.
11. Schippmann J. S. The practice of competency modeling / [J. S. Schippmann, R. A. Ash, M. Battista, L. Carr, L. D. Eyde at al.] // *Personnel Psychology*. – 2000. – No. 53. – Pp. 703–740.
12. Savchenko O. I. Activization of business activities through the development of competence-based approach / O. I. Savchenko, R. O. Nesterenko // *Social and labor relations: Theory and Practice*. – Kyiv National Economic University named after V. Hetman. – 2014. – No. 1 (209). – Pp. 74–79.

References

1. Paqué, Karl-Heinz (2012), *Full employment: The new German job miracle*, Carl Hanser Verlag, Munich, 340 p.
2. Savchenko, O., Poberezhnyi, R. (2014), «A proactive approach in the formation of innovation activity of SMEs». Eds. L. Tampieri, M. Bianchi, M. Baseska, S. Ngo Mai, J. Verges, *Beyond the horizon of Tempus projects, Theory and practice of project management*, Il Ponte Vecchio ed., Cesena, 456 p.
3. Ardichvili, A. (2008), «Can there be a domain-specific knowledge base in HRD? Reflections on the Lille symposium», *Human Resource Development International*, No. 11, pp. 539–544 (doi:10.1080/13678860802417684).
4. Bierema, L. L., & Eraut, M. (2004), «Workplace-focused learning: Perspective on continuing professional education and human resource development», *Advances in Developing Human Resources*, No. 6 (1), pp. 52–68 (doi:10.1177/1523422303260859).
5. Iles, P., & Yolles, M. (2003), «Complexity, HRD and organization development: Towards a viable systems approach to learning, development and change». Ed. M. Lee. *HRD in a complex world, studies in human resource development*, Oxford, UK: Routledge, Vol. 54, pp. 25–41.
6. Lee, M. (2003), «The complex roots of human resource development». Eds. C. H. J. Gilson, I. Grugulis, & H. Willmott. *CRM conference on critique and inclusively: Opening the agenda*, Lancaster, UK, pp. 1–20.
7. McLean, G. N. (1998), «HRD: A three-legged stool, an octopus, or a centipede?», *Human Resource Development International*, No. 1, pp. 375–377 (doi:10.1080/13678869800000048).
8. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, pp. 79–91.
9. Swanson, R. A. (2008), «Economic foundation of human resource development: Advancing the theory and practice of the discipline», *Advances in Developing Human Resources*, No. 10, pp. 763–769 (doi:10.1177/1523422308324425).
10. Lawler, E. E. (1994), «From job-based to competency-based organizations», *Journal of Organizational Behavior*, No. 15, pp. 3–15.
11. Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde at al. (2000), «The practice of competency modeling», *Personnel Psychology*, No. 53, pp. 703–740.
12. Savchenko, O. I., Nesterenko, R. O. (2014), «Activization of business activities through the development of competence-based approach», *Social and labor relations: Theory and Practice*, Kyiv National Economic University named after V. Hetman, No. 1 (209), pp. 74–79.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2015.