

УДК 331.005.95

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПЕРСОНАЛОМ ІНТЕГРОВАНОГО КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Колосок Валерія Михайлівна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту транспорту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» e-mail: kolosok-v@mail.ru

Цуркан Михайло Леонідович, науковий стажист кафедри транспортного менеджменту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Valeriia Kolosok, prof. Dr.Hab. Head of the Department of Transport Management and Logistics of Pryazovskyi State Technical University

Mikhail Tsurkan, Scientific intern of the Department of Transport Management and Logistics of Pryazovskyi State Technical University

V. Kolosok, M. Tsurkan. The conception of industrial personnel management of integrated corporate enterprise in crisis conditions

The tools for managing the employment of industrial personnel of an integrated corporate enterprise in crisis conditions are considered. The main principles, methods and concepts of employment management of industrial personnel of integrated companies of enterprises are analyzed. The study of the prerequisites for enriching the work and the quality of life of the personnel of the integrated corporate enterprise and the creation of the methodological foundations of personnel management in the context of the implementation of innovative projects was carried out. Taking into account the growing attention to HR management among scientists, analysts and owners of international business the problem of necessity of improving and upgrading the existing methods and processes of personnel management at enterprises, incorporated into vertically-integrated holdings arises. The problem of determination of methodical approaches to management of personnel, working at industrial enterprises, belonging to corporate amalgamations was analyzed in the works by such Ukrainian scientists-economists, like V.M. Kolosok, A.I. Pisarevskaya, A.E.Fedorova, O. A. Morozova, and O.V. Gorshkova. Their works are devoted to development of new approaches to personnel management in vertically-integrated structures. The main idea of the study is the rationale for the use of new approaches and methods to assess the quality of personnel, the possibility of using new technology management personnel within an extensive complex personnel management system integrated holdings.

Колосок В. М., Цуркан М. Л. Концепція управління промисловим персоналом інтегрованого корпоративного підприємства в кризових умовах

Розглянуто інструменти управління зайнятістю промислового персоналу інтегрованого корпоративного підприємства в кризових умовах. Проаналізовано основні принципи, методи та концепції управління зайнятістю промислового персоналу інтегрованих підприємств підприємств. Проведено дослідження передумов збагачення праці та якості життя персоналу інтегрованого корпоративного підприємства і створення методологічних основ управління персоналом в умовах упровадження інноваційних проектів. Зважаючи на зростаючу увагу до управління персоналом серед вчених, аналітиків і власників міжнародних промислово – фінансових холдингів, у статті розглянуті аспекти актуальної наукової проблеми із необхідності вдосконалення і модернізації існуючих методів і процесів управління персоналом на підприємствах, включених до складу вертикально-інтегрованих холдингів. Проблема визначення методичних підходів до управління персоналом промислових підприємств, які належать до корпоративних об'єднань, було проаналізовано в роботах таких українських вчених-економістів, як В.М. Колосок, А.І. Писаревський, А.Е. Федорова, О. А. Морозов, О.В. Горшкова та ін. Їх роботи присвячені розробці нових підходів до управління персоналом в вертикально-інтегрованих структурах. Головною ідеєю дослідження є обґрунтування доцільності застосування новітніх підходів та методів оцінки якості праці персоналу, можливості використання нових технологій управління персоналом в рамках складної розгалуженої системи управління персоналом інтегрованих холдингів.

Колосок В. М. Цуркан М. Л. Концепція управління промисловим персоналом інтегрованого корпоративного підприємства в кризових умовах

Рассмотрены инструменты управления занятостью промышленного персонала интегрированного

корпоративного підприємства в кризових умовах. Проаналізовані основні принципи, методи і концепції управління зайнятістю промислового персоналу інтегрованих компаній підприємств. Проведено дослідження передумов обогачення роботи і якості життя персоналу інтегрованого корпоративного підприємства і створення методологічних основ управління персоналом в умовах впровадження інноваційних проектів. Приймаючи до уваги зростаюче уваження до управління персоналом серед учених, аналітиків і власників міжнародного бізнесу, виникає проблема необхідності удосконалення і вдосконалення існуючих методів і процесів управління персоналом на підприємствах, що входять до вертикально-інтегровані холдинги. Проблема визначення методических підходів до управління персоналом, що працює на промислових підприємствах, належачих до корпоративним об'єднанням, аналізувалась в роботах таких українських учених-економістів, як В.М. Колосок А.І. Писаревська, А.Е.Федорова, О.А.Морозова, О.В. Горшкова і др. Їх роботи присвячені розробці нових підходів до управління персоналом в вертикально-інтегрованих структурах. Головною ідеєю дослідження є обґрунтування цілесобразності застосування нових підходів і методів оцінки якості праці персоналу, можливості застосування нових технологій управління персоналом в рамках складної розгалуженої системи управління персоналом інтегрованих холдингов.

Постановка проблеми. Радикальні економічні, технологічні і соціальні зміни викликали суттєві інновації у підходах до управління персоналом підприємства. Розвиток технології виробництва вимагає від підприємств досягнення високої ефективності і підвищення конкурентоспроможності. Працівники підприємства є носіями інновацій, а їх сукупна компетентність являє собою джерело конкурентних переваг підприємства [3].

Сталий розвиток гірничо-металургійного комплексу України в умовах впровадження Державної програми інноваційної реструктуризації пов'язаний з ефективним використанням наукоємних технологій та інновацій. Можливості перспективного розвитку комплексу до 2020 року будуть залежати від умінь топ-менеджерів використовувати головний свій ресурс – персонал підприємств або людський капітал [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні відома значна кількість наукових праць, в яких автори дали чітке визначення людському капіталу, інтелектуальному капіталу, знанням та компетенціям персоналу. Сьогодні відомі різні визначення інтелектуального капіталу. Найбільш повно і коректно його сутність розкрили економісти Клейн Д. і Прусак Л.: інтелектуальний капітал – це інтелектуальний матеріал, який формалізований, зафіксований і використовується для виробництва більш цінного майна [5]. Питання визначення цінності персоналу з позиції інтелектуального капіталу, підвищення його якості і ефективності використання знайшли відображення в роботах багатьох дослідників, таких як Базаров Ф., Друкер П., Колосок В. Шульц Ф., та інших. При цьому людський капітал – це здатність людей до участі в процесі виробництва, сукупність втілених у них потенціальних можливостей приносити дохід (індивідуальний і суспільний).

Людський капітал як продукт виробництва представляє собою знання і трудові навички, які людина набуває в процесі навчання і трудової діяльності, відноситься до нематеріального активу і стає не лише товаром, а і ресурсом, який розпочав приймати активну участь у бізнесі і приносити прибуток.

Метою статті є визначення передумов збагачення праці та якості життя персоналу інтегрованого корпоративного підприємства, створення методологічних основ управління персоналом в умовах впровадження інноваційних проектів та створення методологічних основ управління персоналом в кризових умовах, ефективної мотивації робітників та постійної перепідготовки персоналу.

Результати дослідження. Людський капітал є специфічним видом капіталу, який виражається у формі знань, здібностей, трудового і життєвого досвідів, навичок, які переростають в компетенцію та стратегічні можливості [12]. В зв'язку з цим зношення і амортизація людського капіталу (накопичення науково-освітнього потенціалу) суттєво відрізняється від процесів амортизації і зношення, що виникають з основними активами. Основна риса людського капіталу – це його кероване збільшення в процесі виконання інноваційних проектів, що дає змогу переходити в інтелектуальний ресурс.

Але головним у цьому процесі є те, що інтелект, знання, ерудиція, творчий потенціал, корпоративна атмосфера створюють ті компетенції, які приносять підприємству дохід чи нові бізнеси, або збільшують ринкову вартість підприємства [2]. Як правило, період вкладення в людський капітал значно більший, ніж у фізичний. У останнього він складає 1-5 років, у навчання робітника, техніка – до 12-15, інженера – до 20 років, менеджерів – 20 років [2].

Збільшення кваліфікації робочої сили та її омолодження потребує розробки ефективних методів планування і управління людськими ресурсами на інтегрованих корпоративних підприємствах. Ось чому актуальними є питання оцінки впливу персоналу на стратегію розвитку цих підприємств, збільшення ступеня професіоналізму робітників, інженерів і менеджерів в умовах упровадження інноваційних проектів, накопичення інтелектуального капіталу та управління підприємством в умовах постійної перепідготовки персоналу [7].

Фундаментом організаційної концепції сучасного управління є уявлення про те, що підприємство представляє собою соціальну систему, яка сформована на базі врахування взаємних інтересів, відносин менеджменту і найманих працівників та базується на визначених етичних цінностях. У менеджменті прийнято вважати, що організація є соціальною системою, діяльність якої регулюється як законами суспільства, так і психологічними законами. Соціальні ролі і статус, як і психологічні потреби, є атрибутами людської особистості. Поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних бажань, так і груп, членами яких вони є.

Отже, в умовах економічних перетворень концепція соціальної системи встановлює межі аналізу питань організаційної поведінки робітників і менеджерів підприємств (організацій) і потребує розробки управлінських моделей, які б створили умови для підвищення ефективності роботи корпоративних підприємств шляхом постійного підвищення компетенцій персоналу.

В умовах трансформаційної економіки для створення «моделей інноваційного розвитку» потрібно управляти співробітниками з впровадженням сучасних методів контролю кінцевих результатів роботи співробітників потрібно використовувати управління по цілях. З метою гуманізації виробничих відносин та створення явища корпоративної культури на корпоративних підприємствах необхідно значну увагу в соціальній політиці приділяти винагороді працівників за критерієм значущості працівника для підприємства [6].

Для корпоративних підприємств важливими є ті компоненти восьми інтегрованих показників, які за експертною оцінкою соціальної ситуації дозволяють розробити моделі «якості життя» («якості трудового життя» ЯТЖ) та «збагачення праці» при цьому свої сили менеджери спрямовують на підвищення ЯТЖ, акцентують увагу на покращенні робочої сили, підвищенні рівня кваліфікації співробітників, зменшенні професійних стресів і розвитку відносин між працівниками і менеджерами. Однією з головних умов у цій моделі є раціоналізація праці [8;9], яка тісно пов'язана з гуманізацією робочого середовища і є спробою задоволення як основних потреб людини, так і потреб більш високого рівня. В цих умовах менеджери знаходять шляхи повного використання кваліфікації робочих і створюють таке середовище, яке підвищує рівень використання інтелекту працівників.

В умовах реалізації Державної програми розвитку корпоративних підприємств у процесі створення корпоративної культури і збільшення синергії всіх працівників галузі необхідно також упровадження наукової організації праці, концепції проектування робочих місць, наставництва та бригад високопродуктивної праці.

Так, концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування

підприємства. Особливо важливим стає питання управління персоналом в ринкових умовах, коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи заради виживання серед жорсткої конкуренції, яку диктує ринковий простір [10].

Основу концепції управління персоналом корпоративного підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Управління персоналом у сьогоденних кризових умовах набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахувати особисті фактори при побудові системи управління персоналом на основі методів планування (рис.1).

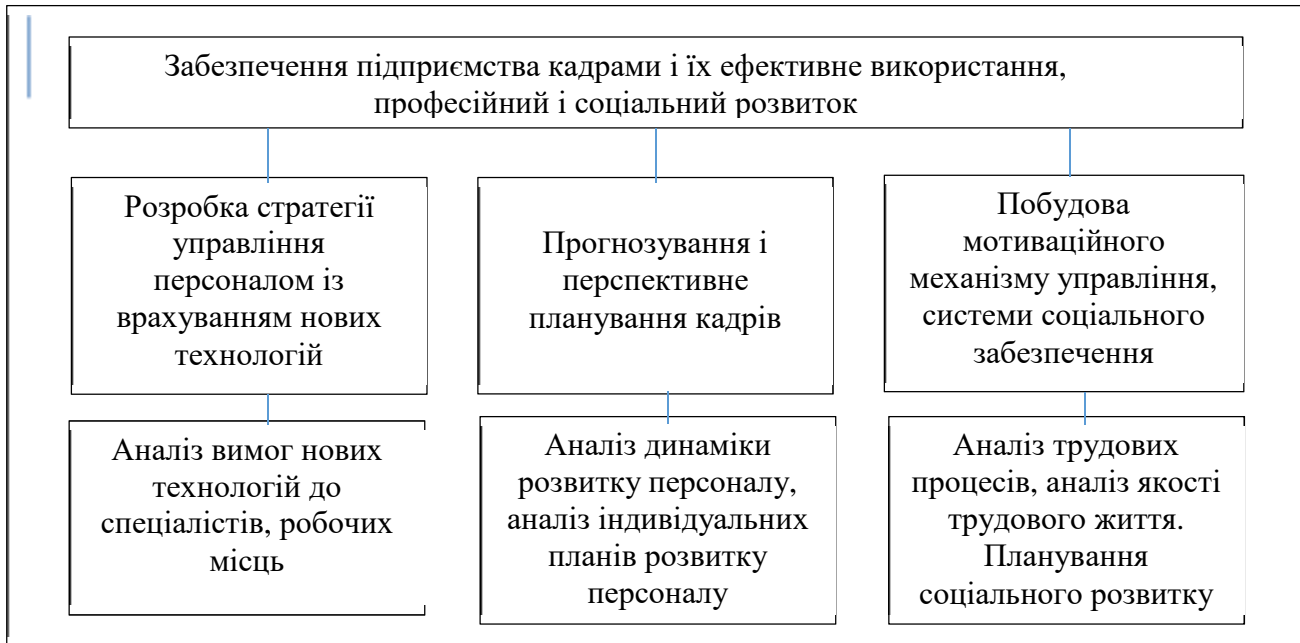


Рис. 1. Етапи планування та управління персоналом підприємства

Досвід багатьох корпорацій доводить, що інвестиції в нове обладнання не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор», тобто, якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці, виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення до процесу прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів [9].

Американська теорія і практика кадрової роботи враховує об'єктивні зміни вимог до керівників і досить швидко пристосовується до них, вбираючи в себе кращі результати економічної науки, соціології і соціальної психології та передову практику управління [10;12].

Так, вищих менеджерів корпоративних підприємств власники розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, а й приймають участь у розподілі прибутку підприємства. Тому добір, оцінку і просування менеджерів вищого рівня здійснюють індивідуально, і ця робота покладається на членів ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до обіймання нової посади побудовані так, щоб, мінімально використовуючи час керівника,

дати йому максимум корисних знань і навичок.

Керівники середнього рівня складають найчисельніший прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх «кар'єри», просування; конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад; регулярну процедуру оцінки всіх керівників середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників та активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників з урахуванням перспектив їхнього просування в посаді.

Стосовно керівників нижчої ланки управління, вони набираються з числа робочих або молодих фахівців, більшість із яких уперше стають на посаду, що передбачає управління людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як добір працівників, здатних до управління, освоєння ними елементарних знань з управління, а також ефективного введення в посаду.

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, доцільно приділити увагу японській практиці. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів та функціонує в межах існуючих організаційних рамок [12]. Ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних та інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення;

- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади всередині фірми для вироблення в них універсалізму;

- постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т.п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом у різних країнах світу зараз є:

- 1) горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;

- 2) децентралізована кадрова функція, що реалізується на лінійному рівні управління;

- 3) надання спеціалістами з управління персоналу підтримки лінійному менеджменту;

- 4) планування людських ресурсів, яке повністю інтегровано в корпоративне планування;

- 5) створення корпоративної культури і балансування поточних потреб організації із зовнішнім середовищем.

Висновки. Безумовно, структура управління персоналом багато в чому визначається характером і розмірами організацій, особливостями продукції, що випускається. У дрібних і середніх організаціях багато функцій по управлінню персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих – формуються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій. Для корпоративних підприємств в останні роки формується система управління персоналом, що об'єднує під єдиним керівництвом заступника генерального директора з управління персоналом усі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Таким чином, управління персоналом на корпоративних підприємствах є система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і

лінійного управління, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, фаховий і соціальний розвиток професіоналізму, інтелекту та компетенцій. Евристична оцінка компетенції персоналу може бути виконана за формулою:

$$\text{Компетенція} = \text{Технології} \& \text{Процес управління} \& \text{Колективне навчання} \quad (1.1)$$

Отже, в процесі управління персоналом інтегрованого корпоративного підприємства, на якому впроваджується інноваційна стратегія розвитку персоналу, необхідно виконання таких умов:

- знання персоналу пов'язувати з технологіями одержання нової продукції і управління складними технологічними процесами;
- знання персоналу пов'язувати з менеджментом із створенням корпоративної культури;
- знання персоналу пов'язувати з управлінням підприємством на основі ліквідності та цінності капіталу;
- знання персоналу повинні працювати в процесі постійних змін і адаптації до вимог зовнішнього середовища;
- знання персоналу спрямувати на створення організацій, що постійно навчаються.

Список використаних джерел:

1. Дубовик С. Г. Застосування сучасної концепції менеджменту знань в організаціях / С. Г. Дубовик, В. О. Кунда // *Проблеми формування нової економіки 21 століття*. – 2008. - № 12. – С. 17-19.
2. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: моногр. / Колосок В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2012. – 234 с.
3. Колосок В.М. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур / Колосок В.М., Алістаєва А.В. // *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр.* – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – №37. – С. 267-272.
4. Колосок В.М. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства / Колосок В.М., Алістаєва А.В. // *Схід*. – 2010. – №9 (100). – С. 8–12.
5. Колосок В.М. До питання вдосконалення науково-теоретичних та методичних підходів з управління розвитком персоналу промислового підприємства / Колосок В.М., Алістаєва А.В. // *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 259, Т. VI. – С. 1613-1621.
6. Колосок В.М. Щодо питання оцінки результатів ефективного розвитку персоналу промислового підприємства / *Управління соціально-економічними системами: проблеми і рішення: моногр./ Під заг. ред. О.В. Мартякової.* – Донецьк: ДонНТУ, 2009. – С. 471-477.
7. Kolosok V. *Aspects of strategic management units of the industrial holding company* / Kolosok V. // “Business and Management–2012”. – Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, 2012. – V.II. – P. 1131 – 1136.
8. Колосок В.М. Формування конкурентних якостей українських промислових підприємств на основі інноваційного розвитку / Колосок В.М., Трусова Я.С. // *Ефективна економіка: [Електронний ресурс]*. – 2013. - №12. – Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Колосок В.М. Змінення моделі стратегічного управління промислового підприємства у складі вертикально інтегрованої структури / Колосок В.М., Дроботіна К.М. // *Вісник Приазовського державного технічного університету: Сер.: Економічні науки: Зб. наук. пр.* – Маріуполь: ПДТУ, 2013. – Вип. 25 – С. 5-11.
10. Кудрявцева Е.И. *Инновационные технологии в кадровом менеджменте* / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // *Управленческое консультирование*. - 2013. - № 2. - С. 5-16.
11. Лебедев І.В. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник ефективного менеджменту / І.В. Лебедев // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2007. – Вип. 27. – С. 197–203.
12. Червінська Л.П. *Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія* /Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2014. – 194.

References:

1. Dubovik S.G. (2008), "Application modern concept of knowledge management in organizations", ["Zastosuvannja suchasnoi' koncepcii' menedzhmentu znan' v organizacijah"], S.G. Dubovik, V.O.Kunda, *Problems of formation of the new economy of the 21st century*, No. 12, pp. 17-19.
2. Kolosok V.M. (2012), "Strategic management of personnel development industry", ["Strategichne upravlinnja rozvytkom personalu promyslovyh pidpryjemstv"], monograph, Kolosok V.M. Bogachev A.S., Alistayeva A.V., Mariupol: SHEE "Priazovskyi State Technical University", 234 p.
3. Kolosok V.M. (2012), "Features of strategic management of personnel development of integrated industrial structures", ["Osoblyvosti strategichnogo upravlinnja rozvytkom personalu promyslovyh integrovanyh struktur"], Kolosok V.M., Alistayeva A.V., *Journal of economy and transport industry*, Collection of scientific works, H., UkrDAZT, No. 37, pp. 267-272.
4. Kolosok V.M. (2010), "Characteristic patterns of development management staff of industrial enterprise", ["Harakterystyka modelej upravlinnja rozvytkom personalu promyslovogo pidpryjemstva"], Kolosok V.M., Alistayeva A.V., east, No.9 (100), pp. 8 -12.
5. Kolosok V.M. (2010), "On the issue of improving the scientific and theoretical and methodological approaches to development management staff of industrial enterprise", ["Do pytannja vdoskonalennja naukovoteoretychnyh ta metodychnyh pidhodiv z upravlinnja rozvytkom personalu promyslovogo pidpryjemstva"], Kolosok V.M., Alistayeva A.V., *Economy: problems of theory and practice*, Collection of scientific works, Dnepropetrovsk: DNU, Vol. 259 T.VI, pp. 1613-1621.
6. Kolosok V.M. (2009), "On the issue of evaluating the results of effective staff development for industrial enterprises", ["Shhodo pytannja ocinky rezul'tativ efektyvnogo rozvytku personalu promyslovogo pidpryjemstva"], *Management of socio-economic systems: problems and solutions*, monograph, edited by O.V. Martynakovi, Donetsk, DonNTU, pp. 471-477.
7. Kolosok V.M. (2012), "Aspects of strategic management units of the industrial holding company", ["Aspects of strategic management units of the industrial holding company"] Kolosok V.M., "Business and Management-2012", Vilnius, Vilnius Gediminas Technical University, V.II, pp. 1131 - 1136.
8. Kolosok V.M. (2013), "Formation of the competitive qualities of Ukrainian industrial enterprises based on innovative development", ["Formuvannja konkurentnyh jakостей ukrai'ns'kyh promyslovyh pidpryjemstv na osnovi innovacijnogo rozvytku"], Kolosok V.M., Trusova J.S., *Efficient economy [electronic resource]*, No.12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Kolosok V.M. (2013), "Changing the model of strategic management of industrial enterprise consisting of a vertically integrated structure", ["Zminennja modeli strategichnogo upravlinnja promyslovogo pidpryjemstva u skladi vertykal'no integrovanoi' struktury"], Kolosok V.M., Drobotina K.M., Reporter of the Priazovskyi State Technical University, Section: Economic sciences, Collection of scientific works, Mariupol, PSTU, Vol. 25, pp. 5-11.
10. Kudryavtseva E.I. (2013), "Innovative technologies in personnel management" ["Ynnovacyonnye tehnologyy v kadrovom menedzhmente"], Kudryavtseva E.I., Holyanych V.M., *Management consulting*, No.2, pp. 5-16.
11. Lebedev I.V. (2007), "Social responsibility of business as a factor of effective management", ["Upravlinnja innovacijnoju dijtal'nistju personalu"] I.V. Lebedev, *Journal of Social and Economic Research*, Vol. 27, pp. 197-203.
12. Chervinska L.P. (2014), "Innovation management personnel", ["Social'na vidpovidal'nist' biznesu jak chynnyk efektyvnogo menedzhmentu"], monograph, L.P. Chervinska, K., KNEU, 194 p.

Keywords: personnel management, intellectual capital, competence, management process, management tools, corporate enterprise.

Ключові слова: управління персоналом, інтелектуальний капітал, компетенції, процес управління, інструменти управління, корпоративне підприємство.

Ключевые слова: управление персоналом, интеллектуальный капитал, компетенции, процесс управления, инструменты управления, корпоративное предприятие.