



УДК 339.924:336
JEL Classification F20

Грищенко Наталія

к.е.н., старший викладач кафедри міжнародного менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічних
університет ім.Вадима Гетьмана»
м. Київ, Україна
E-mail: Natalia_vergunenko@yahoo.com

ОФШОРИЗАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ: МЕХАНІЗМИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація

Вступ. Консалтингова індустрія характеризується прямою залежністю від глобальних макроекономічних трансформацій, наслідком яких є виокремлення такого актуального тренду як офшоризація консалтингового бізнесу та зосередження масштабних консалтингових проектів в офшорних зонах.

Метою даної статті є дослідження сучасних механізмів оптимізації організації бізнесу консалтингових компаній на глобальному ринку, визначення специфічних особливостей офшоризації консалтингової індустрії, визначення її механізмів та наслідків.

Методи. Для вирішення поставленої мети використовувались такі методи наукового дослідження: системний, емпіричний, структурно-функціональний, порівняльний, індуктивний, дедуктивний, структурні групування, узагальнення.

Результати. У статті розкрито сутність тенденцій інтернаціоналізації та транснаціоналізації консалтингової індустрії. Виявлено та розкрито ефективність використання глобальних професійних мереж як ключових інструментів інтернаціонального консалтингу. Розглянуто особливості процесів офшоризації консалтингового ринку, базуючись на прикладі ринку офшорного аутсорсингу у таких країнах Азії, як Індія, Китай та інші.

Перспективи. Перспективними напрямками подальшого дослідження є вивчення сучасних консалтингових технологій та інструментів, інтерактивний обмін і трансфер консалтингового досвіду, процеси стандартизації та уніфікації консалтингового бізнесу.

Ключові слова: консалтинг, менеджмент-консалтинг, офшоризація, аутсорсинг, транснаціоналізація.

Вступ. Глобальний ринок консалтингових послуг формується та трансформується під впливом актуальних світових бізнес-тенденцій. Використання принципово нових інформаційних та консалтингових технологій слугують основою якісного розвитку сучасного консалтингового бізнесу, трансформують майже всі бізнес-процеси ТНК та урізноманітнюють структуру консалтингових послуг та продуктів за рахунок інноваційної складової. В першу чергу, це стосується діагностичних інструментів і технологій, які й досі активно використовуються як зовнішніми, так і внутрішніми

консультантами компаній [1, с. 579]. В умовах глобалізації консалтингового ринку спостерігається вища, ніж у інших економічних сегментах, міжнародна мобільність. Мобільність консалтингової діяльності, передусім, зумовлена сучасними тенденціями концентрації й централізації консалтингового ринку та зростаючими потребами бізнесу в терміновій консалтинговій підтримці в умовах постійних змін факторів зовнішнього середовища. Міжнародна мобільність консалтингового бізнесу створює передумови для його інтернаціоналізації та подальшої транснаціоналізації. Транснаціональний характер консалтингового бізнесу проявляється через створення глобальних професійних мереж Global Mobility, що дає змогу ефективно і мобільно використовувати професійні компетенції консультантів у будь-якій частині світу для вирішення нагальних потреб компаній, що особливо актуально у кризові періоди розвитку економіки.

Підвищена мобільність консалтингової підтримки бізнес-структур, які мають на меті подальший розвиток свого бізнесу, реалізацію масштабних проектів в різних світових регіонах, сприяє швидкому їх доступу до інноваційних консалтингових проектів. Разом з тим надзвичайна мобільність консалтингових послуг суттєво впливає на структурну конфігурацію світового консалтингового ринку як в розрізі окремих суб'єктів ринку, так і географічних сегментів.

Особливість консалтингової діяльності, що визначається специфічними характеристиками консалтингових послуг та консалтингових продуктів, територіально не «прив'язаних» до виробничих потужностей, дозволяє консультантам не просто мобільно супроводжувати своїх клієнтів, а й «переміщатися» у регіони з кращими умовами функціонування (з меншою ризикованістю, вищою прибутковістю, більш слабкою конкуренцією, нижчими трансакційними витратами).

Враховуючи це, останнім часом спостерігається тенденція офшоризації глобальної консалтингової індустрії та зосередження великих консалтингових проектів в офшорних зонах. З огляду на посилення даних тенденцій на ринку і відсутність належної уваги до цих проблем з боку науковців, вважаємо за необхідне розглянути основні тенденції і механізми розвитку цих процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Природу процесів офшоризації та офшорних зон та їх економічний вплив на галузі бізнесу досліджували як зарубіжні, так і українські вчені й науковці, серед них М.Вороніна, Т.Гамільтон, С. Дайренг, А. Зороме, М. Кассард, К. Крикуненко, Х.МакКанн, Р.Палан, В. Поляков, Н.Саксон, Е. Шамбост, Н.Шеховцев та інші. Проблеми аутсорсингу та консалтингу досліджували у своїх працях такі вчені, як: Т.Карпова, В.Верба, О.Д.Пінал Трофімова, А.Посадський та інших. Проте такий напрям наукових пошуків, як дослідження розвитку тенденцій офшоризації діяльності консалтингових компаній та вивчення нових її форм, залишається поза зоною уваги науковців і потребує подальших досліджень.

Метою даної статті є дослідження сучасних механізмів оптимізації організації бізнесу консалтингових компаній на глобальному ринку, розкриття сутності офшоризації консалтингової індустрії, визначення її механізмів та наслідків.

Методологія дослідження. Для вирішення поставленої мети використовувались такі методи наукового дослідження: системний, емпіричний, структурно-функціональний, порівняльний, індуктивний, дедуктивний, структурні групування, узагальнення.

Результати. Важливою умовою динамічного розвитку сучасного бізнесу є використання ефективних механізмів управління інформаційними ресурсами, які стали джерелом стійких конкурентних переваг у глобальному бізнес-просторі, що стрімко розвивається. Серед ключових факторів конкурентних переваг підприємств, що діють в ринкових умовах, найважливішими є їх готовність до здійснення інноваційної діяльності, генерування нових знань та створення інтелектуальних активів на основі залучення зовнішніх консультантів. Цим пояснюється зростання попиту на консалтингові послуги, стрімке зростання консалтингового бізнесу, роль якого у стимулюванні розвитку економіки постійно зростає. Тенденції розвитку світового консалтингового ринку та динамічні зміни його структури мають тісний зв'язок із розвитком глобальної економіки.

В умовах економічної глобалізації та інтернаціоналізації одним із сучасних механізмів на шляху підвищення ефективності діяльності консалтингових компаній є офшоризація консалтингової

індустрії, яка останнім часом активно поширюється на нові регіональні ринки та набуває різноманітних форм. Вперше перевагами такої організації бізнесу скористалися консалтингові компанії Північної Америки та Європи, які намагались отримати економічні вигоди, пов'язані з низькими податками, невеликою погодинною оплатою консультантів, що працюють в офшорних зонах, суттєвим зниженням трансакційних витрат. В подальшому ця практика поширилась здебільшого на консалтингові проекти країн, що розвиваються, шляхом спрямування своїх кадрів і відкриття офісів в Азійському регіоні, зокрема в Індії, Малайзії, Китаї, Південній Кореї, Індонезії [2, с. 45].

Безперечним лідером в розвитку світового офшорного аутсорсингу є Індія, частка якої на глобальному ринку за аутсорсингом бізнес-процесів та ІТ-технологій перевищує 50%. Щорічний дохід від цієї діяльності складає 47 млрд. доларів США, а кількість спеціалістів даної сфери діяльності складає 2,5 млн. осіб. При цьому клієнтська структура споживачів офшорного консалтингу поділена наступним чином: більше 60% клієнтів – американські компанії; біля 30% – європейські компанії, 13% – японські компанії що працюють в сфері фінансового консалтингу, хай-тек і телеком-індустрії, виробництва, ритейла [3].

Дослідження характерних рис процесу офшоризації глобальної консалтингової індустрії дозволяє конкретизувати найважливіші її механізми, до яких пропонуємо віднести: внутрішньокорпоративний аутсорсинг бізнес-процесів західних консалтингових компаній-мейджорів в країни з новостворюваними ринками з метою скорочення трансакційних витрат; безпосереднє їх залучення до консалтингового обслуговування фінансово-господарської діяльності підрозділів західних і місцевих ТНК; формування консалтинговими компаніями глобальних професійних мереж. Слід зазначити, що формування новітніх центрів світової консалтингової індустрії в країнах з новостворюваними ринками у найближчі десятиріччя певною мірою модернізує центр-периферійну модель глобального консалтингового ринку, який за усіма об'єктивними показниками буде трансформуватись у поліцентричну модель.

Фактично офшоризація консалтингової діяльності передбачає використання офшорного аутсорсингу, як нового способу ведення бізнесу, який виник внаслідок глобалізації та інтенсивності взаємопроникнення економік країн світу. Офшорний аутсорсинг ґрунтується на заміщенні дорогих внутрішніх країнових ресурсів більш дешевими зовнішніми ресурсами інших країн. Офшорний аутсорсинг поділяється на виробничий, при якому використовується дешева робоча сила з невисокою кваліфікацією персоналу, та аутсорсинг послуг (у тому числі консалтингових), в якому вимоги до офшорного персоналу достатньо високі.

Щорічний оборот ринку офшорного аутсорсингу складає біля 315 млрд. дол., в т.ч. ІТО — 160 млрд. дол, ВРО — 140 млрд. дол., Software R&D — 15 млрд. дол. Найбільшу нішу на ринку офшорного аутсорсингу займає Індія (офшорний аутсорсинг послуг) і Китай (офшорний аутсорсинг промислового виробництва). На ринку ІТ-консалтингу достатньо сильні позиції займає Україна, Росія, Білорусь, Пакистан, Болгарія, Румунія, Бангладеш. [3].

Ключовим чинником офшоризації є, безперечно, суттєва економія на заробітних платах. Наприклад, працівники коллцентрів у США зазвичай заробляють від 20000 до 24000 доларів на рік, для порівняння їх колеги у Індії заробляють від 2500 до 5000 доларів. Висококваліфіковані працівники, зокрема, досвідчені консультанти-аналітики заробляють близько 250000 доларів на рік у США, тоді як консультанти в Індії - тільки 30000-40000 доларів. Проте, слід зазначити, що в останні роки заробітна плата «білих комірців» в Індії постійно зростає і становить більше 13% приросту на рік. Деякі консалтингові та аутсорсингові компанії, що походять з традиційних офшорних країн також демонструють позитивні тенденції і поглинають окремі американські та європейські компанії. Наприклад, велика й успішна індійська ІТ-аутсорсингова компанія «Wipro» поглинула Бостонську компанію з електронної комерції та інтернет-консалтингу «NerveWire» [4].

Індійський консалтинговий ринок створює як проблеми, так і нові можливості для компаній, що базуються у США і Європі. Проблема полягає у тому, що агресивно керовані ІТ-компанії, що

базуються в Індії, такі як «Wipro», мають настільки низький рівень операційних витрат, що вони в змозі суттєво знижувати рівень цін на консалтингові послуги порівняно з американськими конкурентами, що пояснює надзвичайно високі темпи завоювання ринку.

Останнім часом Індійський сектор технологічного та бізнес-процесного консалтингу збільшив доходи з 22 млрд доларів у 2005 р. до 60 млрд у 2010 р., водночас кількість працівників галузі зросла на один мільйон осіб (з дослідження МакКінзі та Індійської асоціації програмного забезпечення та сервісу(NASSCOM). У 2010 році виникла потреба у збільшенні на 850000 професіоналів та близько 1,4 млн. консультантів у бек-офісі [5].

Стрімкий розвиток офшорного аутсорсингу країн СНД у сфері ІТ-консалтингу пояснюється низкою причин, зокрема більша частина ІТ-консультантів – це випускники ВУЗів (на відміну від інших країн), крім того, слід визнати традиційно сильну математичну школу і науковий спадок СРСР, тому спеціалісти, підготовлені в цих країнах високо конкурентоспроможні в реалізації складних високотехнологічних проектів. Інша група факторів – це географічна близькість до Європи, культурна єдність із Заходом.

У 2011 році Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI) разом із Київським університетом провели дослідження розвитку та популяризації такого виду консалтингу як аутсорсингова діяльність 5600 великих і середніх підприємств Японії різних галузей промисловості. Характерним результатом дослідження було те, що частка компаній, які здійснюють аутсорсинг за межами країни, так званий офшорний аутсорсинговий консалтинг, була незначна. Зокрема, серед великих або середніх компаній, які брали участь у дослідженні, тільки 21% здійснюють офшорний аутсорсинг [6].

Слід зазначити, що Китай є пріоритетним регіоном для офшорного консалтингу для японських компаній. Східна Азія (Китай і країни АСЕАН) є місцем офшорного аутсорсингового консалтингу приблизно для 75% японських фірм, що пояснюється географічною близькістю, меншими трансакційними витратами, короткими термінами надання послуг та можливістю контролю над роботою консультантів. Водночас, аутсорсинг в інших країнах Азії, до яких входить Індія, в порівнянні зі США та Європою, в загальному обсязі консалтингових послуг займає невелику частку. Характерним є вкрай низький відсоток японських фірм, що здійснюють офшорний аутсорсинг служби сервісу, що також пояснює незначну частку аутсорсингу до Індії – головного постачальника послуг колл-центрів (табл. 1).

Таблиця 1

Структура офшорного аутсорсингу японських компаній (2011 р.)

Напрями аутсорсингу	Регіони, %					Світовий ринок
	Китай (у т.ч. Гонг Конг і Тайвань)	АСЕАН	Інші країни Азії	США і Європа	Інші країни світу	
Управлінський консалтинг	7,35	2,64	1,93	0,51	0,09	12,52
Удосконалення окремих ланок (видів діяльності)	19,19	7,61	4,37	3,32	0,85	35,34
Складування	19,56	8,57	3,52	2,92	0,68	35,25
Research & development	1,22	0,45	0,40	1,39	0,11	3,58
Інформаційні технології	1,28	0,65	0,20	0,79	0,09	3,01
Маркетинговий консалтинг (дослідження ринку)	1,79	0,91	0,51	1,16	0,14	4,51
Інші консалтингові послуги	0,79	0,37	0,31	0,65	0,09	2,13
Інші аутсорсингові послуги	0,71	0,71	0,34	0,71	0,20	3,66
Усього	52,80	21,91	11,58	11,47	2,24	100

Джерело: Складено за даними [6]

В процесі вивчення тенденцій розвитку офшоризації консалтингу в Європі (в 2010 р.) спеціалісти компанії Ernst & Young провели опитування понад 600 спеціалістів, які належать до топ-менеджменту найбільших європейських компаній з оборотом не менш 100 мільйонів євро, в результаті якого отримано такі результати:

- 70% компаній передають хоча б один зі своїх бізнес-процесів на розробку в країни з більш низькою вартістю робочої сили (або в офшорні зони);
- 49% опитаних вважають, що офшорний аутсорсинг є ефективним інструментом для скорочення витрат компанії;
- 33% компаній вважають основними перевагами аутсорсингу – підвищення якості товарів і послуг за рахунок залучення сторонніх фахівців (у т.ч. консультантів);
- інформаційні технології/телекомунікації (68%), технічне обслуговування (76%) і логістика (73%) були названі найбільшими сегментами європейського аутсорсингового консалтингу;
- більшість опитуваних вважають, що найвищий рівень впровадження аутсорсингу спостерігається в Бельгії (81% компаній), а найнижчий – у Франції (63%);
- більшість опитуваних дотримуються думки, що основними користувачами офшорної моделі ведення бізнесу є середні та мультинаціональні компанії;
- більшість учасників опитування оцінили свій досвід, пов'язаний з використанням офшорного аутсорсингу, як позитивний;
- 20% європейських компаній відзначили, що планують збільшити частку офшору найближчим часом [7].

Основною причиною збільшення частки офшорного консалтингу в Європі є посилення конкуренції на світовому ринку і нестабільність курсу євро. За очікуванням фахівців передбачається, що традиційно вертикально-інтегровані бізнес-процеси будуть розподілені на окремі фрагменти та частково передані на аутсорсинг [8]. Це дозволить європейським компаніям збільшити свої доходи і обсяги виробництва та зменшити трансакційні витрати.

Зі зростанням експансії міжнародних компаній на український ринок більшість компаній усвідомлюють переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та масштаби використання даного інструмента й досі залишаються незначними. Дотепер у зародковому стані перебувають консалтингові послуги з повної або часткової передачі аутсорсинговим компаніям таких важливих бізнес-процесів, як матеріально-технічне постачання або логістика.

Висновки та перспективи. Підсумовуючи вище викладене, можна стверджувати, що на розвиток і структуру глобального консалтингового ринку впливають такі транснаціональні чинники: лібералізація міжнародних економічних відносин; загострення конкуренції на національних та регіональних консалтингових ринках; відкриття консалтингових ринків у країнах з перехідною економікою; прорив інноваційних технологій в консалтинговому бізнесі та орієнтація консалтингових компаній на скорочення трансакційних витрат; конвергенція економічних політик розвинених країн світу; офшоризація діяльності консалтингових компаній.

Ключовими механізмами офшоризації глобальної консалтингової індустрії є: внутрішньокорпоративний аутсорсинг бізнес-процесів західних консалтингових компаній-мейджорів у країни з новостворюваними ринками з метою скорочення трансакційних витрат, безпосереднє їх залучення до консалтингового обслуговування фінансово-господарської діяльності підрозділів західних і місцевих ТНК, а також формування ними глобальних професійних мереж. Формування новітніх центрів світової консалтингової індустрії в країнах із новостворюваними ринками в найближчі десятиріччя певною мірою модернізує центр-периферійну модель глобального консалтингового ринку, який за всіма об'єктивними ознаками буде трансформуватись у поліцентричну модель.

Список використаних джерел

1. Верба В. А. Еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємств [Текст] / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): науковий журнал. – 2008. – № 1-2. – С.579.
2. Резнікова Н.А. Особливості та тенденції сучасного ринку консалтингу [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/SR/article/viewFile/4666/4784>. (дата звернення 20.09.2013).
3. Офіційний сайт компанії Winamore BTS [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://winamore.biz/index.php/solutions/outsourcing> (дата звернення 13.02.2015) – Офшорний аутсорсинг.
4. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara Management Tools and Trends 2007 [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf (дата звернення 15.02.2015). – Management Tools and Trends 2007.
5. Офіційний сайт статистичного обзору ринків [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <http://www.plunkettresearch.com> (дата звернення 11.10.2014). – India's management consulting market research.
6. Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI) Offshore Outsourcing by Japanese Firms [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <http://www.pwc.com/gx/en/research-insights/index.html> (дата звернення 3.11.2013). – Offshore Outsourcing by Japanese Firms
7. Украинская Hi-Tech Инициатива [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://hi-tech.org.ua/Russian/outsourcing-news/offshore/index.html> (дата звернення 3.11.2013). – Настоящее и будущее офшорного аутсорсинга в Европе
8. IDC MarketScape : Worldwide Business Consulting Services 2014 Vendor Analysis [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://www.idc.com/MarketScape/download/IDC%](http://www.idc.com/MarketScape/download/IDC%2014) дата звернення 22.03.2015). – Worldwide Business Consulting Services 2014.

Gryshchenko Nataliia

PhD in international economics, lecturer
Department of International management
Kyiv national economic Vadym-Hetman University
Kyiv, Ukraine
E-mail: Natalia_vergunenko@yahoo.com

**GLOBAL CONSULTING BUSINESS OFFSHORE:
MECHANISM, TRENDS AND PROSPECTS**

Abstract

Introduction. Consulting industry is characterized by the stable dependence on the global macroeconomic transformations that cause the development of such current trends to offshore the consulting processes and to concentrate the large-scale consulting projects in the offshore zones.

Methods. Such scientific methods have been used in the study: systematic, empirical, structure-functional, comparative, inductive, deductive, structural grouping, generalization.

Results. The article reveals the essence of the internationalization and transnationalization trends in the consulting industry. The efficiency of global trade networks have been defined and revealed as key instruments of international consulting. The main features of the offshore consulting market have been characterized, basing on the analysis of the offshore outsourcing market in Asia, in countries as India, China and others.

Perspectives. Promising directions for further research is the study of consulting mobility modern technologies and tools, interactive exchange and transfer of consulting experience, process standardization and unification of consulting business.

Keywords: consulting, management-consulting, offshore, outsourcing, transnationalization.

References

1. Verba, V. A. (2008). Evolucija vplyvu upravlinskogo konsul'tuvannja na rozvytok pidpryjemstv [The evolution of the impact of management consulting for enterprise development]. *Strategy of the Ukraine's development (economics, sociology, law)*, 1-2, 579.
2. Reznikova, N.A. *Osoblyvosti ta tendencii' suchasnogo rynku konsal'tyngu* [Features and trends in the modern consulting market]. Retrieved from <http://jml.nau.edu.ua/index.php/SR/article/viewFile/4666/4784>

3. Winamore *BTS official web-site Offshore outsourcing*. Retrieved from <http://winamore.biz/index.php/solutions/outsourcing>.
4. Rigby, Darrell, & Bilodeau, Barbara (2007) *Management Tools and Trends 2007*. Retrieved from: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf.
5. *Plunkett research statistical agency India's management consulting market research*. Retrieved from <http://www.plunkettresearch.com>.
6. Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI) *Offshore Outsourcing by Japanese Firms*. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/research-insights/index.jhtml>
7. *Ukrainian High-Tech-Initiative, Present and future offshore outsourcing in Europe*. Retrieved from <http://hi-tech.org.ua/Russian/outsourcing-news/offshore/index.html>
8. *IDC MarketScape : Worldwide Business Consulting Services 2014 Vendor Analysis*. Retrieved from <http://www.idc.com/MarketScape/download/IDC%>.



УДК 331.101
JEL Classification M50, J24

Мартинюк Надія

старший викладач кафедри менеджменту організацій
ім. проф. Є.Храпливого

Львівський національний аграрний університет
м. Львів, Україна

E-mail: n_martyniuk@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Вступ. Конкурентоспроможність персоналу є однією з ключових категорій кадрового менеджменту, яка визначає його організаційні та функціональні засади. Однак, серед науковців немає єдиної точки зору щодо сутності цієї категорії, що зумовлює її трактування з позицій різних теоретичних концепцій. Розбіжності у предметі та об'єкті дослідження, які при цьому виникають, породжують суперечливий характер цілей і напрямів розвитку персоналу підприємств. Означена проблема потребує узагальнення відповідних теоретичних знань та поглядів.

Методи. Дослідження базується на методах теоретичного узагальнення, абстрактно-логічному, аналогії, порівняння та ін.

Результати. Здійснено аналіз відмінностей та спільних рис понять «конкурентоспроможність робочої сили», «конкурентоспроможність працівника», «конкурентоспроможність персоналу». Описано зміст концептуальних підходів до трактування конкурентоспроможності персоналу підприємства. Особливу увагу приділено характеристиці компетентісного підходу, що базується на положеннях однієї з ключових концепцій менеджменту персоналу – концепції компетенцій. Подано авторське бачення основних груп компетенцій працівників та розроблено структуру конкурентоспроможності персоналу. Визначено сутнісні характеристики та значення конкурентоспроможності персоналу підприємства відносно різних рівнів господарювання.

Перспективи. Систематизація положень концепцій конкурентоспроможності персоналу формує необхідну теоретичну основу для розробки та ефективної реалізації стратегії розвитку високопрофесійних кадрів на всіх рівнях господарювання.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, конкурентні переваги, людський капітал, робоча сила, компетенції, компетентісний підхід.