

Управление персоналом внешнеторговой компании в условиях высокой конкуренции

Наталья Владимировна ВИТТЕНБЕК,
кандидат психологических наук, Всероссийская академия внешней
торговли (119285, Москва, ул. Пудовкина 4а), кафедра менеджмента
и маркетинга – доцент, тел.: 8(499)143 25 41, SPIN 6906-7536

УДК 005.95
ББК 65.290-2
В54

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы поиска наиболее эффективных моделей управления персоналом внешнеторговой компании как элемента системы долгосрочных конкурентных преимуществ. На материале анализа современных исследований показано, что в условиях глобализации, формирования новой экосистемы рабочей силы и рынков интеллектуального капитала внешнеторговым компаниям необходимо использовать гибридные кадровые стратегии, направленные на повышение уровня конкурентоспособности. Эффективным решением является внедрение новой модели управления персоналом, в которой функция управления персоналом разделена между тремя организационными сервисами: центром стратегического управления персоналом, центром экспертизы, центром общих услуг, что позволит развить ключевые компетенции организации при работе на международном рынке.

Ключевые слова: управление персоналом внешнеторговой компании, конкурентные преимущества, кадровые стратегии, экосистема рабочей силы, менеджер по персоналу как бизнес-партнер, архитектура системы управления персоналом, модель компетенций менеджера по персоналу.

Human resources management in a foreign trade company under higher competition

Natalya Vladimirovna VITTENBECK,
Candidate of Psychological Sciences, Russian Foreign Trade Academy (4A Pudovkina Str., 119285,
Moscow), Department of management and marketing - Associate Professor,
phone: 8(499)143 25 41, SPIN 6906-7536

Abstract

The article deals with the search for the most effective models of human resources management of a foreign trade company as an element of a long-term competitive advantages system. Based on the analysis of modern research, it is shown that in the context of globalization, the formation of a new ecosystem of workforce and intellectual capital markets, foreign trade companies need to use hybrid HR-strategies aimed at increasing the level of competitiveness. An effective solution is the introduction of a new model of personnel management, in which the HR function is divided



between three organizational services: HR-business partner, the center of HR-expertise, the center of general services, which will develop the key competencies of the organization when working in the international market.

Keywords: HR management of a foreign trade company, competitive advantages, HR strategies, workforce ecosystem, HR business partner, HR architecture, HR competency model.

Выход на международные рынки, особенности работы на зрелых и развивающихся рынках поставили вопросы поиска наиболее эффективных моделей управления персоналом как элемента системы долгосрочных конкурентных преимуществ внешнеторговой компании.

К современным особенностям конкурентных отношений следует отнести принципиальные изменения в системе отношений «бизнес – клиент» в сторону индивидуализации запросов потребителя, клиент становится активным участником процесса создания продукта или услуги.

Уровень развития рынков, а также процессы глобализации уже не дают возможности обеспечивать долгосрочные конкурентные преимущества только за счет материальных и финансовых факторов, степень конкурентоспособности внешнеторговой организации начинает определяться уникальными по своей природе факторами нематериального характера, которые сложно или невозможно скопировать. Развитие человеческого капитала становится одним из основных факторов в новых моделях развития национальных экономических систем в условиях «экономики знаний», развитые страны характеризуются более высоким удельным весом знаний и инноваций в структуре добавленной стоимости.

Процессы глобализации, динамичные изменения российского и международных рынков означают, что внешнеторговой организации необходимо учитывать общемировые тенденции, связанные со стремлением многих компаний выйти на «внешние» рынки, что приводит к постоянному трансферу людей, товаров, технологий и информации между отдельными организациями, странами и регионами. Поэтому компании стали предъявлять новые требования к системе управления персоналом, которая должна быть сфокусирована на обеспечении конкурентного потенциала внешнеторговой организации.

Рынок «человеческого капитала» формируется на основе альтернативного использования человеческого капитала его собственниками (работниками или сообществами) и пользователями (компаниями), при этом компании конкурируют за привлечение лучших сотрудников на уровне глобального рынка труда. Все это говорит о том, что традиционные отношения работодатель – работник заменяются появлением диверсифицированной экосистемы рабочей силы, которая состоит из разнообразного портфеля работников, сетей талантов, «gig»-работников и по-



ставщиков услуг, что создает новые возможности для изучения различных экономических моделей в поиске человеческого капитала и получения конкурентных преимуществ.

Отчет консалтинговой компании Делойт «Международные тенденции в сфере человеческого капитала», 2018 показал, что к 2020 в компаниях ожидается рост привлечения работников на основе временных трудовых договоров (37%), более активное привлечение фрилансеров (33%), увеличении числа исполнителей, привлекаемых на проектной основе, так называемых – «gig workers» (28%) (см. рисунок 1). Однако только 16% руководителей сообщили о наличии в своих компаниях соответствующих кадровых политик и технологий по управлению кадровым разнообразием.

Рисунок 1

Возрастание роли кадрового разнообразия в управлении персоналом международных компаний к 2020 г.



n = 11,070

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Источник: Agarwal D., Bersin J., Lahiri G., Schwartz J., Volini E. The workforce ecosystem: Managing beyond the enterprise. //Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018. С.26

Успешность внедрения гибридных кадровых стратегий играет очень важную роль, поскольку такие стратегии могут существенным образом повлиять на конкурентоспособность компании на международном рынке.

Рынок «человеческого капитала» подразделяется на три основных рынка: рынок интеллектуального капитала, рынок бизнес-инноваций и рынок квалифицированного труда. Рынок интеллектуального капитала можно охарактеризовать как экономическую форму обмена интеллектуальными продуктами в условиях экономики знаний. Для ускоренного развития данного рынка компаниям необходимо

создавать условия для стимулирования инноваторов, инвесторов и собственников посредством институционального закрепления их доли в инновационных доходах фирм. Для рынка бизнес-инноваций характерно возрастание спроса на услуги наемных менеджеров и предпринимателей со стимулированием их деятельности, выделением доли в капитале и прибыли, при этом рынок квалифицированного труда сближается с рынком бизнес-инноваций через развитие систем интрапренерства.

Человеческий капитал внешнеторговой организации можно определить как совокупность навыков, умений, способностей и талантов сотрудников, посредством которых она реализует и совершенствует свои ключевые компетенции. Следовательно, внешнеторговая компания заинтересована в выстраивании оптимальной структуры человеческого капитала, соответствующей актуальным и будущим возможностям компании и требованиям рынков, на которых она работает.

Постоянно развивающаяся конкурентная стратегия организации диктует необходимость непрерывного развития и совершенствования технологий управления персоналом, причем даже те компании, которые не выходят за рамки локального рынка, должны быть готовыми к конкуренции с международными компаниями «чемпионами» – лидерами отрасли. Успех часто определяется тем, насколько внешнеторговой компании удалось использовать лучшие практики управления, в том числе в области управления персоналом.

Выбирая ту или иную конкурентную стратегию или их комбинацию, компания, работающая на зарубежном рынке, с одной стороны, принимает решение о формировании и развитии определенного набора качеств, ключевых компетенций, ролей и структуры персонала, с другой – определяет набор функциональных стратегий, в том числе в области управления человеческими ресурсами. С этих позиций важно определить наиболее важные в свете бизнес-стратегии внешнеторговой компании характеристики персонала как конкурентного ресурса организации и обосновать основные направления инвестирования в человеческий капитал.

Так, например, если компания выбирает стратегию инноваций, то она должна привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, склонных к инновационной деятельности, способных разрабатывать уникальные решения в бизнесе. Системы обучения (L&D) и вознаграждения персонала (C&B) должны быть направлены на развитие стратегической способности и создание условий, обеспечивающих рост инновационности персонала. Реализация компанией конкурентной стратегии, ориентированной на качество, делает акцент на создании обучающейся организации, поддерживает инициативы сотрудников в области достижения высокого качества и заботы о потребителе, связывает вознаграждение с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания, разрабатывает сложную процедуру отбора персонала, обладающего необходимыми навыками. Стратегия лидерства в издержках предполагает привлечение сотрудников, способных создать дополнительную ценность, проведение обучения, направленного



ного на повышение производительности, пересмотр системы оплаты труда с целью нахождения оптимального соотношения цены и качества, с целью повышения продуктивности сотрудников и избегания лишних затрат. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет привлечения персонала лучшего, чем у конкурентов, связана с развитием процесса организационного обучения, реализацией планов индивидуального развития сотрудников как существенной части процесса управления эффективностью, сложной процедурой отбора персонала, основанной на тщательном анализе ключевых способностей, талантов и компетенций, необходимых организации.

Следовательно, разрабатывая конкурентную стратегию, внешнеторговая компания должна ответить на вопрос: до какой степени действующая политика управления персоналом способствует приобретению и развитию корпоративных компетенций, т.е. тех знаний и умений персонала, которые приносят экономическую выгоду компании, работающей на внешнем рынке.

Потенциал увеличения прибыли и повышения уровня конкурентоспособности внешнеторговой компании лежит в разработке новых моделей управления персоналом. Необходимость создания новых моделей управления персоналом или пересмотр текущих многими исследователями связывается со следующими факторами: интернационализацией бизнеса, глобализацией рынка труда, появлением международных стандартов управления персоналом, например, – «Investors in People», появлением цифровых технологий в управлении персоналом, передачей другим компаниям или странам процессов управления знаниями или принятия решений, например, – проведение исследований, сбыт, маркетинг, в том числе функций по управлению персоналом.

Превращение персонала в конкурентное преимущество высокого ранга связано с изменением функции управления персоналом и решением целого ряда задач. Д. Ульрих и У. Брокбэнк в работе «HR в борьбе за конкурентное преимущество», на основании исследования крупных мультинациональных компаний, подчеркивают, что управление персоналом должно быть направлено на создание дополнительной рыночной ценности организации в глазах клиентов, менеджеров, сотрудников и инвесторов. Это требует интеграции системы управления персоналом и концентрации на тех приоритетных областях, где может быть создана ценность за счет развития связей с потребителями, что позволяет создать новые организационные возможности для бизнеса.

Построение эффективной системы управления персоналом в условиях высокой конкуренции связано с необходимостью ее оценки глазами внешнего клиента. Такая оценка предполагает постановку вопросов: отвечают ли стандарты предоставляемых услуг ожиданиям клиентов, является ли компания «лучшим работодателем», привлекающим лучших сотрудников, отвечают ли обучающие программы и мотивация персонала потребностям клиентов.

Предложенная авторами концепция управления персоналом как партнера бизнеса (англ. – *Human Resources Business Partner- HRBP*), направлена на создание ценностного предложения (англ. – *The Human Resources Value Proposition*) на основе пяти ключевых факторов: знания бизнеса, соблюдения интересов внешних и внутренних стейкхолдеров, создания новых практик управления персоналом, отвечающих потребностям бизнеса, развития ресурсов и повышения компетентности службы управления персоналом в условиях высокой конкуренции (см. рисунок 2).

Рисунок 2

Пять факторов, влияющих на повышение конкурентоспособности внешнеторговой компании по Д. Ульриху, Д. Брокбэнку



Источник: Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. –М.: Претекст, 2015. С. 29.

В соответствии с данной концепцией при формировании системы управления персоналом руководителям необходимо ответить на следующие вопросы: 1) какие организационные возможности нужны компании для создания конкурентоспособных товаров и услуг; 2) какие умения и навыки необходимы сотрудникам в долгосрочной перспективе, чтобы соответствовать потребностям внешнего рынка; 3) какие стратегии и технологии управления персоналом обеспечат высокий бизнес-результат; 4) как организовать работу службы управления персоналом, чтобы создать максимальную ценность для всех заинтересованных сторон (клиентов, ме-



неджеров и сотрудников); 5) какие роли и компетенции специалистов по персоналу будут ключевыми для создания конкурентоспособной организации в условиях высокой конкуренции.

Данный подход позволяет развивать систему управления персоналом в контексте реального бизнеса, увязывая ее с конкурентными задачами, а также оценивать, какие элементы системы управления персоналом требуют развития и совершенствования.

Д. Ульрих считает, что в условиях высокой конкуренции необходима новая модель управления персоналом, которая позволяет управлять функцией управления персоналом как отдельным бизнесом, структура кадрового подразделения должна отражать структуру бизнеса и соответствовать ей. При этом все услуги по управлению персоналом разделяются на административную и стратегическую составляющие.

Услуги по административной поддержке должны быть стандартизированными по всей компании. Эффективным решением является выделение транзакционных и операционных процессов в общий центр обслуживания персонала (англ. – HR shared services, HRSS), который находится либо в самой компании, либо отдается на аутсорсинг. Менеджмент таких центров должен быть полностью сконцентрирован на предоставлении услуг эффективных с точки зрения качества, скорости и затрат, например, кадровое администрирование, ведение аналитики и отчетности по персоналу.

Стратегическая поддержка должна быть своевременной, гибкой, инновационной и максимально приближенной к потребностям бизнеса. Такая модель управления персоналом позволяет руководителям по персоналу и центров экспертиз сфокусироваться на разработке стратегических планов, более глубоком изучении бизнеса и инновациях в технологиях управления персоналом.

Таким образом, новая модель управления персоналом позволяет сформировать долгосрочные конкурентные преимущества внешнеторговой компании за счет разделения функции управления персоналом между тремя организационными сервисами («3-box модель»): 1) стратегическое партнерство (strategic partnership), 2) центр экспертизы (centers of expertise), 3) центр общих услуг (shared services). Функциональная роль стратегического партнерства направлена на стратегическую интеграцию управления человеческими ресурсами с коммерческой деятельностью компании на внешнем рынке. Роль центров экспертизы заключается в профессиональной оценке и разработке программ и интегрированных решений в таких специфических областях, как управление талантами, формирование кросс-функциональных команд и управление изменениями. Центры общих услуг, как уже указывалось, направлены на решение операционных задач, услуги кадрового администрирования и hr-аналитики в целом по компании, что позволяет сдвинуть

фокус в управлении персоналом на разработку стратегических решений. Данная модель управления персоналом является наиболее актуальной для внешнеторговой компании, т.к. позволяет сосредоточиться на поиске и внедрении наиболее конкурентоспособных решений в области управления персоналом в условиях работы на международном рынке.

Например, в крупных американских компаниях можно выделить следующие функции HRBP, направленные на реализацию основных бизнес-целей компании: контроль над внедрением кадровых политик и процедур в соответствующей бизнес-единице; работа с руководством бизнес-единицы по разработке и реализации программ по управлению персоналом, обеспечивающих эффективное функционирование бизнеса в краткосрочной и долгосрочной перспективе; управление полным циклом работы с персоналом компании; осуществление внутренних коммуникаций; управление локальными кадровыми проектами.

На основе «3-Box модель» и концепции HRBP была разработана компетентностная модель, которая первоначально включала в себя четыре ключевые роли менеджера по персоналу: стратегический партнер, административный эксперт, агент изменений и защитник интересов сотрудников. Поскольку данная модель управления персоналом, предложенная Д. Ульрихом, является наиболее актуальной в свете решения задачи повышения конкурентоспособности компании, она видоизменялась автором уже несколько раз с учетом современных трендов и вызовов, стоящих перед современными компаниями в условиях высокой конкуренции.

Последняя версия модели компетенций менеджера по управлению персоналом (D. Ulrich & RBL Group, 2016) включает в себя девять ключевых ролей, направленных на создание ценности для клиентов, менеджеров, сотрудников и инвесторов: эксперт по стратегическому позиционированию (Strategic Positioner), заслуживающий доверие партнер (Credible Activist), управляющий парадоксами (Paradox Navigator), куратор человеческого капитала (Human Capital Curator), инициатор перемен (Culture and Change Champion), гарант мотивации (Total Rewards Steward), интегратор новых медиа и технологий (Technology and Media Integrator), интерпретатор и дизайнер HR-аналитики (Analytics Designer and Interpreter), комплаенс-менеджер (Compliance Manager).

На основании проведенных исследований Д. Ульрих и его коллеги делают вывод о том, что выделенные компетенции вносят разный вклад в создание ценности для ключевых групп, прежде всего – клиентов и инвесторов. Наибольший вклад в повышение уровня конкурентоспособности компании и создание HR-ценности вносят следующие компетенции: эксперт по стратегическому позиционированию, заслуживающий доверие партнер, инициатор перемен, куратор человеческого капитала, комплаенс-менеджер (см. таблица 1).



Таблица 1

Влияние HR-компетенций на ценность, создаваемую для клиентов, инвесторов, сообществ, руководителей и сотрудников

	<i>Клиенты</i>	<i>Инвесторы</i>	<i>Сообщества</i>	<i>Руководители</i>	<i>Линейные менеджеры</i>	<i>Сотрудники</i>
Strategic Positioner	61.3	78.3	36.3	52.1	10.9	5.4
Credible Activist	14.9	2.9	24.4	0.0	51.1	73.2
Paradox Navigator	2.0	1.8	7.9	3.0	5.0	2.7
Culture and Change Champion	14.7	5.6	21.8	0.3	6.7	11.5
Human Capital Curator	1.4	5.2	0.3	0.0	14.4	3.2
Analytics Designer and Interpreter	1.3	4.8	1.3	8.6	0.4	3.2
Total Rewards Steward	2.1	1.2	5.9	3.3	6.2	0.3
Technology and Media Integrator	2.2	0.0	2.0	0.4	4.4	0.0
Compliance Manager	0.1	0.2	0.2	32.2	0.8	0.5
Общее влияние	51.9	53.4	50.8	41.2	58.6	63.1

Источник: D. Ulrich 2016 HR Competency model. Human Resource Competency Conferency 2016, p.46

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на повышение уровня конкурентоспособности внешнеторговой компании влияют следующие факторы, связанные с управлением персоналом: 1) насколько менеджер по персоналу способен разрабатывать решения, соответствующие динамике внешней среды и ожиданиям заинтересованных сторон; 2) является ли он партнером, помогающим развивать бизнес, заслуживает ли он доверия за счет высокой результативности собственной

деятельности; 3) способен ли он эффективно решать противоречия и конфликты, возникающие в интересах стейкхолдеров, между глобальными и локальными целями, операционными и стратегическими задачами; 4) способствует ли он запуску проектов, поддерживающих стратегические инициативы компании; 5) развивает ли ключевые организационные «таланты» и лидеров бизнеса; 6) может ли он реализовать функцию комплаенс-менеджера, т.е. сбалансировать требования контролирующих органов и ожидания ключевых стейкхолдеров.

Проведенное исследование еще раз подтверждает вывод о том, что рассмотрение менеджера по персоналу как стратегического партнера бизнеса, является наиболее эффективным подходом решения задачи по превращению человеческого капитала внешнеторговой компании в наиболее важный стратегический актив, влияющий на уровень ее конкурентоспособности на международном рынке.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Kotler F., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0. Moving from traditional to digital. Published by Wiley&Sons.Inc., Hoboken, New Jersey, 2017

² Agarwal D., Bersin J., Lahiri G., Schwartz J., Volini E. The workforce ecosystem: Managing beyond the enterprise//Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018. [электронный ресурс] URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/contingent-workforce-management.html> (дата обращения 08.02.2019)

³ Артюшина Е. М. Рынок человеческого капитала и его формирование в России: дис. канд. экон. наук : 08.00.01 Орел, 2006.- 192 с.

⁴ Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. –М.: Олимп-Бизнес, 2014. -288с.

⁵ Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. –М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. -384с.

⁶ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/ Пер. с англ. –М.: Инфра-М, 2002, [эл. книга, 2016], - 328с. (Сер. Менеджмент для лидера)

⁷ В фокусе функция HR // PwC HRC Newsletter. Выпуск 2, декабрь 2013. [электронный ресурс] URL: www.pwc.ru (дата обращения 12.02.2019)

⁸ Воронков А.А. Управление персоналом в американских компаниях: повышение внимания к стратегическим аспектам // Электронный научный журнал Россия и Америка.- №1,2018. URL: <http://www.rusus.ru/?act=read&id=606> (дата обращения 10.02.2019)

⁹ D. Ulrich. 2016 HR Competency model. Human Resource Competency Conferency 2016, p.20-31

БИБЛИОГРАФИЯ:

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/ Пер. с англ. –М.: Инфра-М, 2002, [эл. книга, 2016], -328с. (Сер. Менеджмент для лидера)

Артюшина Е. М. Рынок человеческого капитала и его формирование в России: дис. канд. экон. наук : 08.00.01 Орел, 2006.- 192 с.



Воронков А.А. Управление персоналом в американских компаниях: повышение внимания к стратегическим аспектам // Электронный научный журнал Россия и Америка.- №1, 2018. URL: <http://www.rusus.ru/?act=read&id=606> (дата обращения 10.02.2019)

В фокусе функция HR // PwC HRC Newsletter. Выпуск 2, декабрь 2013. [Электронный ресурс] URL: www.pwc.ru (Дата обращения 12.02.2019)

Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. –М.: Претекст, 2015. -361с.

Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. –М.: Олимп-Бизнес, 2014. -288с.

Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. –М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. -384 с.

Agarwal D., Bersin J., Lahiri G., Schwartz J., Volini E. The workforce ecosystem: Managing beyond the enterprise//Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018. [Электронный ресурс] URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/contingent-workforce-management.html> (Дата обращения 08.02.2019)

Kotler F., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0. Moving from traditional to digital. Published by Wiley&Sons.Inc., Hoboken, New Jersey, 2017

Ulrich D. 2016 HR Competency model. Human Resource Competency Conferency 2016. -83p. [Электронный ресурс] URL: https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=3jPHNpFf5fkuamratac9k4KFcJx7InVybcI6Imh0dHA6Ly93d3cuYXBnLnB0L2Rvd25sb2Fkey-9maWx1OTU0X3B0LnBkZiIsInRpdGx1IjoiZmlsZTk1NF9wdC5wZGYiLCJ1aWQiOiIwIiwieXUiOiIeOTY1MTA1MjE1NDM4NjA3NjQiLCJub21mcmFtZSI6dHJ1ZSwidHMioJjE1NDM4NjEwNzU2NzesInNlcuBQYXJhbXMiOiIsYW5nPWVudm5hbWU9ZmlsZTk1NF9wdC5wZGYmdG09MTU0Mzg2MDk4MiZ0bGQ9cnUmdGV4dD0yMDE2JTIwaHllMjBjb21wZXRlbmN5JTIwbW9kZWwmdXJsPWVh0dHA1M0E1MkY1MkZ3d3cuYXBnLnB0JTJGZG93bmxvYWRzJTJGZmlsZTk1NF9wdC5wZGYmbHI9MjEzJm1pbWU9cGRmJmwxMG49cnUmc2lnbjliNzU0MGNkZDc4NzU3NTdlMDNhNjU0MTQxM2Y3ZGNlZCZrZXlubz0wIn0%3D&page=1&lang=en (Дата обращения 03.12.2018)

BIBLIOGRAFIJA:

Armstrong M. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami/ Per. s angl. –М.: Infra-M, 2002, [ehl. kniga, 2016], -328s. (Ser. Menedzhment dlya lidera)

Artyushina E. M. Rynok chelovecheskogo kapitala i ego formirovanie v Rossii: dis. kand. ehkon. nauk : 08.00.01 Orel, 2006.- 192 s.

Voronkov A.A. Upravlenie personalom v amerikanskih kompaniyah: povyshenie vnimaniya k strategicheskimi aspektam // Elektronnyj nauchnyj zhurnal Rossiya i Amerika.- №1,2018. URL: <http://www.rusus.ru/?act=read&id=606> (data obrashcheniya 10.02.2019)

Ul'rih D., Brokbehnk U. HR v bor'be za konkurentnoe preimushchestvo. –М.: Pretekst, 2015. -361с.

Hamel G., Prahalad K. Konkuriруя za budushchee. Sozдание ryнков zavtrashnego dnia. –М.: Olimp-Biznes, 2014. -288s.

Yahontova E.S. Strategicheskoe upravlenie personalom. –М.: ID Delo RANHiGS, 2013. -384s.



V fokuse funkcija HR // PwC HRC Newsletter. Vypusk 2, dekabr' 2013. [Elektronnyj resurs] URL: www.pwc.ru (Data obrashcheniya 12.02.2019)

Agarwal D., Bersin J., Lahiri G., Schwartz J., Volini E. The workforce ecosystem: Managing beyond the enterprise//Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018. [Elektronnyj resurs] URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/contingent-workforce-management.html> (Data obrashcheniya 08.02.2019)

Kotler F., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0. Moving from traditional to digital. Published by Wiley&Sons.Inc., Hoboken, New Jersey, 2017

Ulrich D. 2016 HR Competency model. Human Resource Competency Conferency 2016. -83p. [Elektronnyj resurs] URL: https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=3jPHNpFf5fkua-mratak9k4KFcJx7InVybCI6Imh0dHA6Ly93d3cuYXBnLnB0L2Rvd25sb2Fkcy9maWxIO-TU0X3B0LnBkZiIsInRpdGxIIjoiZmlsZTk1NF9wdC5wZGYiLCJ1aWQiOiIwIiwieXUiOiIx-OTY1MTA1MjE1NDM4NjA3NjQiLCJub2lmcFtZSI6dHJ1ZSwidHMiOjE1NDM4N-jEwNzU2NzcsInNlcjBQYXJhbXMiOiIsYjY5bnPWVuJm5hbWU9ZmlsZTk1NF9wdC5w-ZGYmdG09MTU0Mzg2MDk4MiZ0bGQ9cnUmdGV4dD0yMDE2JTIwaHIIjBjb21w-ZXRlbmN5JTIwbW9kZWwmdXJsPWVh0dHA1M0E1MkY1MkZ3d3cuYXBnLnB0JTJG-ZG93bmxxvYWRzJTJGZmlsZTk1NF9wdC5wZGYmbHI9MjEzJm1pbWU9cGRmJmwx-MG49cnUmc2lnbj1iNzU0MGnkZDc4NzU3NTdlMDNhNjU0MTQxM2Y3ZGNlZCZrZXlub-z0wIn0%3D&page=1&lang=en (Data obrashcheniya 03.12.2018)

