

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРЫ ЗНАНИЙ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ  
– ИСТОЧНИК РАЗВИТИЯ ИХ НОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ:  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

**TRANSFORMATION OF THE KNOWLEDGE STRUCTURE  
OF INDUSTRIAL COMPANY MANAGERS  
-A SOURCE OF DEVELOPMENT OF THEIR NEW COMPETENCIES:  
REGIONAL ASPECT**

*Х.З. КСЕНОФОНТОВА, В.В. ФИЛАТОВ, В.Ю. МИШАКОВ,  
Б.П. НЕЧАЕВ, Т.В. ОСИНСКАЯ, С.А. ПАНОВ*

*Kh.Z. KSENOFONTOVA, V.V. FILATOV, V.YU. MISHAKOV,  
B.P. NECHAEV, T.V. OSINSKAYA, S.A. PANOV*

**(Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского  
(Первый казачий университет),  
Московский государственный университет пищевых производств,  
РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство))**

**(K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management  
(The First Cossack University),  
Moscow State University of Food Production,  
Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art.))**

E-mail: xenophontova@mail.ru; filatov\_vl@mail.ru; mishakovviktor@yandex.ru; nechaevbp@yandex.ru;  
htanya21@yandex.ru; panov.sa@gmail.com

*В статье исследован процесс трансформации структуры знаний руководителей, который влияет на развитие новых компетенций руководителей в промышленной сфере. Актуальность темы исследования объясняется тем, что на современном этапе промышленные компании Пензенской области ориентированы на формирование высокопрофессиональных кадров, с высокой степенью мобильности и социально-профессиональной адаптивностью на рынке труда. Особый интерес представляет процесс трансформации структуры знаний руководителей, способных отразить социально-экономические риски и вызовы времени – развитие на промышленных предприятиях новых компетенций руководителей как источника их конкурентных преимуществ.*

*The article examines the process of transformation of the knowledge structure of managers, which affects the development of new competencies of managers in the industrial sphere. The relevance of the research topic is explained by the fact that at the present stage, industrial companies in the Penza region are focused on the formation of highly professional personnel with a high degree of mobility and social and professional adaptability in the labor market. Of particular interest is the process of transforming the knowledge structure of managers that can reflect the socio-economic risks and challenges of the time – the development of new competencies of managers in industrial enterprises as a source of their competitive advantages.*

**Ключевые слова:** знания, трансформация структуры знаний, компетенции руководителей промышленной компании.

**Keywords:** knowledge, transformation of the knowledge structure, competence of industrial company managers.

Современная промышленная политика России представляет собой результат взаимодействия финансовых, инвестиционных и налоговых институтов, деятельность которых осуществляется в соответствии с разработанными Правительством Российской Федерации антикризисными мерами, обеспечивая, в большей мере, горизонтальную (кластерную) организацию промышленного производства, нежели вертикальную, ориентированную исключительно на развитие конкретных отраслей [14].

Актуальность вопросов, связанных с осуществлением результативной промышленной политики, как в масштабах страны в целом, так и в отдельных ее регионах, обусловлена тем, что промышленный производительный комплекс России характеризуется низким технологическим уровнем и уровнем производительности труда, что делает невозможным обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях открытого рынка и развитие производств с высокой добавленной стоимостью.

В начале 2018 г. показатели промышленности в России хуже, чем в 2017 г., но в то же время оптимистичнее, чем в начале 2016 г. Рост деловой активности в низко- и среднетехнологичных отраслях промышленности пока не может компенсировать эффекты от спада в добыче ключевого сырья – нефти и газа [14].

Рассматривая экономическое развитие Пензенской области, необходимо отметить, что промышленность является базовой составляющей экономики Пензенской области, ее доля в общем обороте организаций по видам экономической деятельности области составляет около 12 %. В сфере промышленного производства функционирует более 2000 предприятий, в том числе 170 крупных и средних. В промышленности занято более 100 тыс. человек, что составляет около четверти от общей численности ра-

ботающих в экономике области. Доля промышленности в налоговых поступлениях области составляет около 40% процентов [8].

Промышленное производство области представлено следующими отраслями: электроэнергетика, топливная, черная металлургия, химическая и нефтехимическая, машиностроение и металлообработка, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная, строительных материалов, стеклянная и фарфорово-фаянсовая, легкая, пищевая, мукомольно-крупяная и комбикормовая.

Анализируя промышленный потенциал Пензенской области, необходимо отметить, что данный показатель имеет положительную динамику, на 01.01.2013 г. число хозяйствующих субъектов составляло 15908 ед., на 01.01.2018 г. их количество увеличилось до 27481 ед. (72,7%). В 2018 г. индекс промышленного производства в Пензенской области составил 103,7 % к уровню 2016 г. (по России – 101,7 %). Объем отгруженных товаров и услуг собственного производства в промышленности составил 123,3 % к уровню 2017 г. [8].

Ключевой сферой деятельности в промышленности Пензенской области являются обрабатывающие производства 95%. Они включают в себя: производство машин и оборудования, транспортных средств и оборудования, электрооборудования, пищевых продуктов и другие [8].

Производство машин и оборудования города осуществляют: АО "Пензкомпресормаш", АО "НИИПТХиммаш", АО "Пензтяжпромарматура", ООО "ЛМЗ МашСталь", АО "Негаспензапром" и др. На предприятиях данной отрасли наблюдается отрицательная динамика выпуска продукции на крупных и средних предприятиях города. Объем произведенной продукции сокращен в 2018 г. в сравнении с 2016 г. на 13,8% [8].

Для завоевания устойчивых позиций на рынке предприятия должны иметь место конкурентные преимущества. Их формирование требует эффективного использования ресурсов, особую роль при этом играют человеческие ресурсы, обладающие современными знаниями, навыками и способностями.

На Всемирном саммите по устойчивому развитию Генеральной Ассамблеей ООН рекомендовалось рассмотреть вопрос о провозглашении Десятилетия образования для устойчивого развития, начиная с 2005 г. (параграф 117d Плана реализации). В декабре 2002 г. единогласно была принята Резолюция 57/254 "О Декаде ООН по образованию для устойчивого развития, начиная с 1 января 2005 г.". Резолюция внесена на рассмотрение Японией и спонсирована 46 странами. Согласно Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН ЮНЕСКО была назначена лидирующей организацией по пропаганде и продвижению Десятилетия и по разработке проекта Международного плана реализации. ЮНЕСКО, являясь ведущей организацией ООН по вопросам образования, призвана сыграть ключевую роль в разработке стандартов качества образования. В целях устойчивого развития она должна переориентировать свои программы, внося в них необходимые изменения с тем, чтобы оказать содействие устойчивому развитию. Улучшение качества образования и переориентация его задач на устойчивое развитие должны стать одним из самых высоких приоритетов ЮНЕСКО и всего международного сообщества [11].

Универсальной модели образования для устойчивого развития не существует. Несмотря на согласие стран в отношении общей концепции, подходы к образованию в каждой стране будут различаться в силу местных особенностей и приоритетов. Каждая страна должна определить свои приоритеты и действия, а также цели, акценты и процессы, исходя из экологических, социальных, экономических условий и соответствующих путей решения проблемы. Образование для устойчивого развития в равной степени является критически важным как

для развитых, так и для развивающихся стран [12].

Вопросы устойчивого развития и образования находятся в центре внимания многих исследований. Так, среди зарубежных исследований: А. D. Chandlera (Chandler, 1977), E. R. Freeman (Freeman, 1984), J.M. Alcaraz and E. Thiruvattal (Alcaraz and Thiruvattal, 2010). Прикладные аспекты ответственного управленческого образования на перспективу раскрыты в трудах Filho Arruda (Arruda, 2017), I. Pies, M. Beckmann, S. Hielscher (Pies et. al., 2010). Среди российских исследователей следует отметить следующих: Родина Е.Е. и Масалова Ю.А.(2014), Савина Т.Н. (2016), Лабунский Л. В. (2004) и др.

Цель исследования – показать необходимость формирования и развития компетенций руководителей разных уровней управления. Задачи исследования: рассмотреть вопросы, касающиеся необходимости в образовании для руководителей; обосновать причины возрастания интереса к данной проблематике; обобщить релевантные практики, направленные на распространение знаний. Методологической основой исследования послужили как общенаучные методы познания (сочетание исторического и логического единства, традиционные приемы анализа и синтеза), так и специфические методы оценки.

Для анализа цели и механизмов развития человеческих ресурсов промышленных предприятий Пензенской области необходимо провести соответствующее исследование.

Исследование направлено на изучение процессов формирования и развития компетенций руководителей разных уровней управления в 2016-2018 гг. на ряде предприятий Пензенской области: АО "Электроприбор", АО "Пензкомпрессормаш", АО "НПП "Рубин", АО "НИИПТХиммаш".

Исследование проводилось на основе анкетного опроса среди руководителей разных уровней управления, работающих на предприятиях, обладающих разной специализацией, направленностью деятельности, ценностями, потенциалом, стратегией.

Цели и задачи исследования на основе анкетного опроса направлены на выявление проблемы трансформации структуры знаний руководителей разных уровней управления на предприятиях; обоснования механизма, что позволит принять решение с помощью новых знаний. Для исследования необходимо изложить методологический подход, включающий: ориентиры, приоритеты и ресурсы. Результат выражается в создании модели.

Респондентами являлись руководители разных уровней управления данных предприятий (репрезентативная выборка составила 500 человек), из них 47 человек – руководители предприятий и их заместители; 180 человек – начальники цехов, функциональных отделов и их заместители; 48 человек – начальники участков; 125 человек – мастера; 100 человек – бригадиры.

Т а б л и ц а 1

№	Занимаемая должность	Респондентов, принимавших участие в опросе	
		человек	%
1	Руководители и их заместители	47	9,4
2	Начальники цехов, функциональных отделов и их заместители	180	36
3	Начальники участков	48	9,6
4	Мастера	125	25
5	Бригадиры	100	20
	Всего	500	100

Как видно из табл. 1 (респонденты, принимавшие участие в опросе, по исследованию трансформации структуры знаний руководителей), больший процент опрошенных составили руководители среднего (36%) и низового звеньев управления 54,6%.

Фундаментом конкурентоспособности любой организации является ее персонал, а прочность этого фундамента определяется компетентностью, мотивированностью работников и их способностью к саморазвитию. Эффективность управления человеческими ресурсами компании определяется совокупностью знаний руководства о потенциальных возможностях своих рядовых сотрудников, что актуализирует потребность в постоянном оценивании персонала по разным направлениям.

Промышленные компании нуждаются в новых процессах, ценностях, поэтому необходимы новые компетенции руководителей.

Руководителям необходимо создавать новое организационное пространство для развития необходимых компетенций руководителей промышленной компании, для этого можно создать новую организационную структуру. Формировать плоскую или круглую организационную структуру, где

будут отражаться горизонтальные отношения менеджеров между собой.

В такой структуре информация распространяется и по вертикали, горизонтали, диагонали; задачи объединяют множество функций и этапов создания продуктов. Организационные структуры должны быть более свободными и охватывать персонал и подразделения в горизонтальной плоскости. Трансформация в структуре знаний расширяет границы задач, стоящих перед менеджерами разных уровней управления, например, если менеджер среднего уровня управления не обладает знаниями, необходимыми для реализации поставленных задач, то необходимо обратиться к топ-менеджеру за содействием и их нарастить. Чтобы выжить в условиях возрастающей инновационно-ориентированной конкуренции, компании должны обладать самой современной информацией во многих областях знаний [9, с. 76...77].

Руководители промышленной компании сталкиваются с проблемой нехватки знаний, необходимых для выполнения заданий; несвоевременность получения информации о клиентах, конкурентах, меняющихся технологиях, что влияет на результат труда и функционирование промышленной компании в целом.

В рамках исследования определено, что основные группы управленческого персонала, которые проходят обучение в целях формирования профессиональных компетенций, это топ-менеджеры (54%) и руководители среднего звена управления (37%).

Основные направления, по которым осуществляется обучение руководителей в компаниях, представлены в табл. 2 (области знаний, по которым проводится обучение руководителей в исследуемых промышленных компаниях).

Т а б л и ц а 2

Предприятия	Варианты ответов	Стратегический менеджмент	Инновационный менеджмент	Финансовый менеджмент	Управление персоналом	Инвестиционная деятельность	Социальный менеджмент	Маркетинг
АО "ПО Электроприбор"		44%	-	-	23%	-	18%	15%
АО "НИИПТХиммаш"		38%	14%	26%	8%	14%	-	-
АО "Пензкомпрессормаш"		26%	2%	30%	29%	6%	-	7%
АО "НПП "Рубин"		19%	15%	21%	31%	12%	2%	10%

Данные табл. 2 свидетельствуют, что основным направлением проведения обучения руководителей является стратегический менеджмент, так на АО "ПО Электроприбор" это составляет 44%, на АО "НИИПТХиммаш" 38%. АО "НИИПТХиммаш", АО "НПП "Рубин", АО "Пензкомпрессормаш" проводят обучение руководителей по нескольким направлениям, акцент делая на финансовом менеджменте и управлении персоналом. Данное направление отражает тенденции развития потребностей организации в разработке инновационных товаров и услуг, обеспечивая себе "нишу" для формирования конкурентных преимуществ, которые в свою очередь влияют на конкурентоспособность предприятия в процессе глобализации.

В результате анализа документов было определено, что руководители предприятий в большинстве (более 70%) направляются на обучение в основном 1 раз в 2 года, и 30% руководителей разных уровней управления 1 раз в 3 года.

Процесс обучения руководителей необходим для развития компетенций управленческого персонала. Развитие компетенций руководителей представляет собой интегрированный бизнес-процесс, в котором проходит ряд взаимодополняющих процедур. Исходя из этого, чтобы развивать компетенции руководителей необходимо приглашать внешних тренеров и консультан-

тов, которые имеют навык в данном процессе.

В процессе исследования было определено, какие основные внешние и внутренние источники развития знаний используются руководителями разных уровней управления в исследуемых промышленных компаниях (рис. 1 – внешние источники получения и пополнения знаний руководителями в промышленных компаниях).

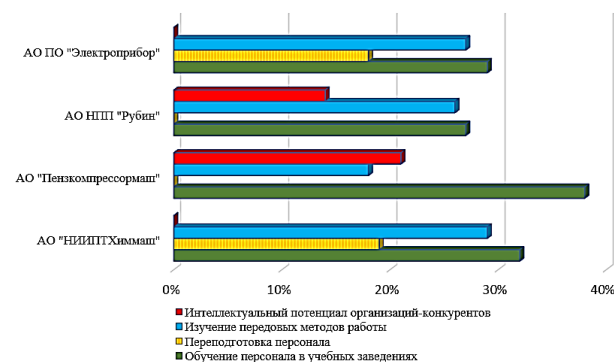


Рис. 1

Данные, представленные на рис. 1, свидетельствуют о том, что на предприятии АО "Пензкомпрессормаш" обучение персонала в учебных заведениях является основным способом получения знаний для руководителей (38%), в АО "НПП Рубин" основными источниками получения и пополнения знаний являются изучение передовых методов работы (26%) и обучение персонала в учебных заведениях. Сравнивая два

промышленных предприятия, необходимо отметить, что специфика деятельности предприятия откладывает отпечаток на процесс накопления знаний, так "Научно-отраслевой институт Рубин" максимально экономит время накопления знаний персонала и использует передовые технологии в процессе деятельности, что отражается в способах накопления знаний как во внутренних, так и во внешних.

В результате исследования были определены внутрифирменные источники получения знаний руководителей. На предприятиях – это внутреннее обучение без отрыва от производства, для топ-менеджеров 61% респондентов; для начальников отделов и цехов 32%, 42% опрошенных начальников участков отметили этот же способ, мастера 52% и бригадиры 61% считают способ получения знаний – как внутреннее обучение без отрыва – основным внутрифирменным способом получения знаний.

Подводя итог, необходимо отметить, что все исследуемые предприятия используют традиционные внешние и внутрифирменные источники получения и пополнения знаний управленческого персонала, что в свою очередь снижает качество и уровень их знаний. Помимо традиционных источников получения и пополнения знаний необходимо использовать инновационные технологии обучения конкретных категорий персонала с целью формирования и развития их компетенций, которые направлены на формирование и развитие ключевых знаний, навыков, способностей в конкретной области их деятельности.

На сегодняшний день в промышленных компаниях основные проблемы с руководителями возникают из-за:

- 1) неграмотного набора кандидатов на должность руководителя;
- 2) внутри компании руководителей выращивают из лучших специалистов, а не из лучших организаторов;
- 3) нет системы обучения руководителей;
- 4) нет четких требований к руководителям каждого уровня управления;
- 5) не определен список компетенций в соответствии с занимаемой должностью;

б) не развита система построения горизонтальной карьеры менеджера (углубление его знаний, навыков, способностей).

Трансформация структуры знаний руководителей компании должна охватывать все уровни. Для руководителя каждого уровня управления разрабатываются свои учебные планы, программы в соответствии с требованиями, предъявляемыми к их должности.

Работая в рыночной конкуренции, обучение в компаниях необходимо, поскольку руководители допущены к управлению стоимостью компании. Знания быстро устаревают, тренинги, семинары и инновационные образовательные продукты являются наиболее гибкими инструментами, позволяющими компании быстро и гибко адаптировать корпоративные знания, восприятие, мышление, принятие решений и поведение менеджеров к изменениям во внешней среде.

Развитие новых компетенций руководителей включает формирование управленческой команды, способной реализовать поставленную организационную цель. Необходимо, чтобы происходило согласование целей и действий между управленческой командой и конкретным руководителем в процессе развития его компетенций. Новые компетенции развиваются в соответствии с концепцией, стратегией и бизнес-моделью компании.

Для руководителя каждого уровня управления определены компетенции, под которые должны применяться способы и инструменты.

Основным способом развития новых компетенций руководителя является:

- обучение у бизнес-тренеров, которые включают открытые программы. Руководителям необходимо общение и систематизация своего опыта, глобализация мышления, способность разработки новых идей;
- работа с коучем. Направлена на развитие внутреннего и профессионального потенциала руководителя. Обучение руководителя основано на формировании таких способностей, как: разрабатывать миссию организации, перспективное видение, бизнес-модель организации, ее стратегию, кре-

ативно мыслить и разрабатывать инновационные идеи, формировать и поддерживать организационную культуру, мотивировать менеджеров среднего и низового звена управления, разрабатывать и внедрять систему менеджмента качества, развивать и обучать персонал, развивать стиль управления в соответствии с ценностями компании;

- мастер-классы с бизнес-гуру необходимы для развития эмоционального интеллекта руководителя;

- отраслевые конференции, участие в проектах очень актуальны для руководителя, поскольку происходит обмен опытом с менеджерами ведущих компаний и отработка своих навыков.

## ВЫВОДЫ

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в рамках концепции устойчивого развития перед системой высшего профессионального образования стоит новая задача формирования определенного образа мышления будущих специалистов, направленного на понимание того, что "...удовлетворение потребностей настоящего времени не должно подрывать способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности" (Международная комиссия Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию), это особенно важно для людей, воспитанных в рамках общества "потребления". Остановить безудержный потребительский рост, пересмотреть варварское отношение к ресурсам, свести отходы производства и жизнедеятельности к возможному минимуму, полностью реорганизовать систему образования, обеспечить рациональный новый подход к строительству и обустройству жилья, подчинить разработку, планирование и управление строгим математическим моделям, ввести новую систему контроля, основанную на сертификации – вот задачи на ближайшее будущее, от выполнения которых зависит сама возможность будущего для последующих поколений [12]. Для развития новых компетенций руководителей

разных уровней управления необходимо создать структуру знаний внутри компании, которая будет способствовать широкомасштабному их накоплению. Система обмена и совершенствования знаний между уровнями управления, результатом которой станет развитие новых компетенций руководителей, оптимизация организационных процессов и расширение возможностей компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Alcaraz J.M., Thiruvattal E.* An interview with manuel Escudero the United Nations' principles for responsible management education: A global call for sustainability // *Academy of Management Learning and Education.* – 9(3), 2010. P. 542...550.

2. *Arruda Filho. N.D.P.* The agenda 2030 for responsible management education: An applied methodology // *International Journal of Management Education.* – 15(2), 2017. P. 183191.

3. *Chandler A.D.* The Visible Hand. The Managerial Revolution in American business. – Cambridge, Mass.: Harvard Univ., 1977. Press. P. 87...92.

4. *Freeman E.R.* Strategic Management: A Stakeholder Analysis. – Boston: Pittman, 1984. P.547...552.

5. *Raven J.* Managing Education for Effective Schooling. – New York: Trillium Press; Oxford, England: Oxford Psychologists Press, 1994.

6. *Savina T.N.* Decent wage as the key criterion for socially responsible business behavior // *Actual Problems of Economics.* – 184(10), 2016. P. 269...277.

7. *Rodina E.E., Makarova L.M., Makolov V.I.* Cost management as the basis for a sustainable development of organization. – Singapore Management and Sports Science Institute, Singapore (дата обращения: 12.03.2019).

8. Федеральная служба государственной статистики: [http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/pnz/ru/statistics/](http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/pnz/ru/statistics/)

9. *Анкона Д.* Команды прорыва: Источники инноваций и лидерства в отрасли. – Минск: Гривцов Паблишер, 2009.

10. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Пер. с англ. Р. Бояцис. – М.: НИРО, 2008. <https://elibrary.ru/item.asp?id=19663440> (дата обращения: 12.03.2019).

11. Декада ООН по образованию для устойчивого развития (2005 – 2014)// [http://www.unesco.kz/education/2004/esd\\_brochure.pdf](http://www.unesco.kz/education/2004/esd_brochure.pdf)(дата обращения: 12.03.2019).

12. *Родина Е.Е., Масалова Ю.А.* Качество высшего образования в России в контексте концепции устойчивого развития. // *Мат. Междунар конф.: в сб.: Образование через всю жизнь для устойчивого развития.* – Саранск, 2014. С. 184...187.

13. *Лабунский Л.В.* Развитие компетенции персонала – инструмент формирования эффективных

трудовых отношений // Уголь. – 2004, №2 (934). С.28...30. <https://elibrary.ru/item.asp?id=16034196> (дата обращения: 12.03.2019).

14. Промышленность России: состояние в начале 2018 года. <https://promvest.info/ru/novosti-promyshlennosti/promyshlennost-rossii-sostoyanie-v-nachale-2018-goda/> (дата обращения: 12.03.2019).

15. Хамел Г., Прахалад К.К. Ключевые компетенции корпорации // Harvard Business Review. 2000. №3. С. 79-91 <https://elibrary.ru/item.asp?id=1529805> (дата обращения: 12.03.2019).

16. Уидет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2003. <https://elibrary.ru/item.asp?id=19665870> (дата обращения: 12.03.2019).

#### REFERENCES

1. Alcaraz J.M., Thiruvattal E. An interview with manuel Escudero the United Nations' principles for responsible management education: A global call for sustainability // Academy of Management Learning and Education.– 9(3), 2010. P. 542...550.

2. Arruda Filho. N.D.P. The agenda 2030 for responsible management education: An applied methodology // International Journal of Management Education. – 15(2), 2017. P. 183191.

3. Chandler A.D. The Visible Hand. The Managerial Revolution in American business. – Cambridge, Mass.: Harvard Univ., 1977. Press. P. 87...92.

4. Freeman E.R. Strategic Management: A Stakeholder Analysis. – Boston: Pitman, 1984. P.547...552.

5. Raven J. Managing Education for Effective Schooling. – New York: Trillium Press; Oxford, England: Oxford Psychologists Press, 1994.

6. Savina T.N. Decent wage as the key criterion for socially responsible business behavior // Actual Problems of Economics. – 184(10), 2016. P. 269...277.

7. Rodina E.E., Makarova L.M., Makolov V.I. Cost management as the basis for a sustainable development of organization. – Singapore Management and Sports

Science Institute, Singapore (data obrashcheniya: 12.03.2019).

8. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki: [http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/pnz/ru/statistics/](http://pnz.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/pnz/ru/statistics/)

9. Ankona D. Komandy proryva: Istochniki innovatsiy i liderstva v otrasli. – Minsk: Grivtsov Publisher, 2009.

10. Boyatsis R. Kompetentnyy menedzher. Model' effektivnoy raboty / Per. s angl. R. Boyatsis. – M.: HIPPO, 2008. <https://elibrary.ru/item.asp?id=19663440> (data ob-rashcheniya: 12.03.2019).

11. Dekada OON po obrazovaniyu dlya ustoychivogo razvitiya (2005 – 2014) // [http://www.unesco.kz/education/2004/esd\\_brochure.pdf](http://www.unesco.kz/education/2004/esd_brochure.pdf)(data obrashcheniya: 12.03.2019).

12. Rodina E.E., Masalova Yu.A. Kachestvo vysshego obrazovaniya v Rossii v kontekste kontseptsii ustoychivogo razvitiya. // Mat. Mezhdunar konf.: v sb.: Obrazovanie cherez vsyu zhizn' dlya ustoychivogo razvitiya. – Saransk, 2014. S. 184...187.

13. Labunskiy L.V. Razvitie kompetentsii personala – instrument formirovaniya effektivnykh trudovykh otnosheniy // Ugol'. – 2004, №2 (934). S.28...30. <https://elibrary.ru/item.asp?id=16034196> (data obrashcheniya: 12.03.2019).

14. Promyshlennost' Rossii: sostoyanie v nachale 2018 goda. <https://promvest.info/ru/novosti-promyshlennosti/promyshlennost-rossii-sostoyanie-v-nachale-2018-goda/> (data obrashcheniya: 12.03.2019).

15. Khamel G., Prakhlad K.K. Klyuchevye kompetentsii korporatsii // Harvard Business Review. 2000. №3. С. 79-91 <https://elibrary.ru/item.asp?id=1529805> (data obrashcheniya: 12.03.2019).

16. Uidet S., Kholliford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam / Per. s angl. – М.: HIPPO, 2003. <https://elibrary.ru/item.asp?id=19665870> (data ob-rashcheniya: 12.03.2019).

Рекомендована коммерции и сервиса РГУ имени А.Н. Косыгина. Поступила 22.01.20.