

Сулейменов Олжас Лесбекович

Магистрант программы «Магистр делового администрирования»
Казахстанско-Британского технического университета
г. Алматы, Казахстан

Кадыров Сергей Сергеевич

Магистрант программы «Магистр делового администрирования»
Казахстанско-Британского технического университета
г. Алматы, Казахстан

Пыльной Роман Владимирович

Магистрант программы «Магистр делового администрирования»,
Казахстанско-Британского технического университета
г. Алматы, Казахстан

Управление человеческими ресурсами как инструмент повышения конкурентоспособности АО «НАК «Казатомпром» ТОО «Каратау»: современные подходы и стратегии

Аннотация. Исследование посвящено современным подходам управления человеческими ресурсами (HRM) как инструменту повышения конкурентоспособности предприятий. В работе рассматриваются ключевые элементы HRM и современные стратегии, включая компетентностный, инновационный, гибкий подходы, а также подход, ориентированный на благополучие сотрудников и HR как стратегического партнера. Анализируется, как эти подходы способствуют достижению бизнес-целей, повышению производительности, удовлетворенности сотрудников и устойчивости организаций. Примером служит ТОО «Каратау», где внедрение компетентностного и инновационного подходов в кадровую политику помогает компании адаптироваться к изменениям на рынке. Рекомендуется интеграция подхода «HR как стратегический партнер» для повышения конкурентоспособности, что включает участие HR в стратегическом планировании, разработку программ развития сотрудников, увеличение стратегической гибкости, снижение рисков и создание культуры постоянного улучшения.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, конкурентоспособность, компетентностный подход, инновационный подход, гибкий подход, благополучие сотрудников, HR как стратегический партнер, стратегическое планирование, развитие сотрудников.

Suleimenov Olzhas Lesbekovich

Master's Student of MBA Executive Education
Kazakh-British Technical University
Almaty, Kazakhstan

Kadyrov Sergey Sergeevich

Master's Student of MBA Executive Education
Kazakh-British Technical University
Almaty, Kazakhstan

Pylnoy Roman Vladimirovich

Master's Student of MBA Executive Education
Kazakh-British Technical University
Almaty, Kazakhstan

Human Resource Management as a Tool for Enhancing the Competitiveness of JSC "NAC "Kazatomprom" LLP "Karatau":

Modern Approaches and Strategies

Abstract. The research focuses on modern approaches to human resource management (HRM) as a tool for enhancing the competitiveness of enterprises. The study examines key elements of HRM and contemporary strategies, including competency-based, innovative, and flexible approaches, as well as employee well-being-oriented methods and HR as a strategic partner. It analyzes how these approaches contribute to achieving business goals, increasing productivity, improving employee satisfaction, and ensuring organizational sustainability. LLP "Karatau" serves as a case study, demonstrating how the implementation of competency-based and innovative approaches in HR policies helps the company adapt to market changes. The integration of the "HR as a strategic partner" approach is recommended to enhance competitiveness, involving HR participation in strategic planning, the development of employee training programs, increased strategic flexibility, risk reduction, and the creation of a culture of continuous improvement.

Keywords: human resource management, competitiveness, competency-based approach, innovative approach, flexible approach, employee well-being, HR as a strategic partner, strategic planning, employee development.

Введение. Конкурентоспособность предприятия является одним из важных аспектов рыночной среды, характеризующим способность предприятия адаптироваться к рыночным условиям, занять лидирующее положение и удерживать его как можно дольше. На современном этапе конкурентный рынок характеризуется быстрым ростом потребительских запросов, что свидетельствует об усилении конкуренции, усилении позиций конкурентов и сокращении сроков внедрения инновационных технологий. Конкуренция вынуждает субъектов рынка постоянно контролировать действия собственных конкурентов, принимать решения, которые приводят к преодолению негативных последствий их конкурентного давления и способствуют стабильному развитию субъекта в конкурентных условиях, т.е. обеспечению его конкурентоспособности.

Во времена стремительного развития рыночной среды и постоянных экономических изменений, когда заметно, что конкуренция за потребителя набирает значительные обороты, все больше и больше создаётся новых компаний с современными достижениями и технологиями, свежим подходом к созданию и позиционированию своего продукта, перед руководителем управленческого звена встаёт вопрос о создании собственных конкурентных преимуществ, на которые необходимо прежде всего опираться на персонал, его квалификацию и профессиональные навыки и поддерживать «качественную» рабочую силу, для чего систематически заниматься ее развитием. Учитывая это, каждое предприятие стремится выработать собственную стратегию повышения и формирования стойких конкурентных преимуществ. Помимо всех средств, предметов труда и денежных ресурсов, задействованных на предприятии, основным инструментом, приводящим в движение производственный процесс и делающим его целостным,

несомненно, являются люди. Уровень их квалификации буквально определяет продолжительность существования самого предприятия и напрямую влияет на получаемую отдачу в виде желаемой прибыли.

Обзор литературы. Н. Батарлене, К. Чижюнене, К. Вайчюте, И. Шапалайте, А. Ярашунене в исследовании влияния управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность пришли к выводам, что, чтобы сохранить конкурентное преимущество среди своих коллег, организации должны создать преданную и компетентную рабочую силу. Компании могут получить конкурентное преимущество, предлагая клиентам лучшую и большую ценность, чем те, которые продвигают конкуренты. Организации, которые стремятся превзойти своих конкурентов, могут предлагать продукты/услуги по более низкой цене или более высокого качества. В этом контексте необходимо выделить два главных источника конкурентного преимущества:

1. Исключительные способности – относящиеся к исключительным компетенциям сотрудников компании.

2. Исключительные ресурсы – те, которых нет у других организаций [5, с. 112].

Конкурентное преимущество может быть достигнуто с помощью квалифицированной рабочей силы в организации, которая поощряет конкуренцию, учитывая изменения рынка, производство и качество обслуживания. Кадровая стратегия должна определять методы обеспечения человеческими ресурсами, необходимых для реализации бизнес-стратегии или конкурентных преимуществ. Именно кадровая стратегия должна помочь сохранить сильные стороны управления персоналом и сотрудниками, использовать внешние возможности, нейтрализовать внешние угрозы и внести поправки в определённые области для улучшения [5, с. 112].

И Мартини, А. Горда, Д. Сари и М. Антара определяют, что компетентность персонала влияет на производительность и способна существенно влиять на конкурентоспособность продукта, что в свою очередь

является основой для формирования конкурентных преимуществ компании. Обосновывая это тем, что конкурентоспособность является одним из критериев для определения успеха и достижения лучшей цели организацией в увеличении дохода и экономическом росте. Факторы, которые могут оказать влияние на конкурентоспособность продукта, такие как результативность работников, креативность в работе, компетентность работников. Результаты труда работников как по количеству и качеству, так и по точности выполнения работы позволяют компании иметь лучшую конкурентоспособность [10].

К. Агустиан, А. Похан, А. Зен, В. Вивин и А. Дж. Малик в исследовании роли стратегии управления человеческими ресурсами для достижения конкурентного преимущества в сфере делового администрирования, приходят к выводу, что управление человеческими ресурсами является очень важным аспектом в современном деловом мире. Компании, эффективно управляющие своими людьми, как правило, имеют большее конкурентное преимущество над своими конкурентами. Это объясняется тем, что управление человеческими ресурсами является одним из важнейших активов организации и способность оптимизировать потенциал сотрудников, производительность и преданность будет иметь значительное положительное влияние на эффективность компании [3]. Для достижения конкурентных преимуществ компания должна задействовать стратегический подход в процессы управления персоналом.

Стратегия управления человеческими ресурсами – это спланированный и скоординированный подход к управлению рабочей силой и человеческими ресурсами в организации. Основная цель такой стратегии – достижение желаемых результатов и оптимизация вклада сотрудников в успех организации [8]. Управление человеческими ресурсами охватывает набор принципов, политик, процедур и действий, направленных на максимизацию производительности, удовлетворённости сотрудников и конкурентного преимущества организации [7].

Исследования различных авторов подчёркивают ключевую роль управления человеческими ресурсами в достижении конкурентных преимуществ компаний, так как создание преданной и компетентной рабочей силы позволяет организациям предлагать клиентам большую ценность, превосходя конкурентов по цене или качеству.

Методология. Это исследование направлено на изучение подходов и стратегий управления персоналом для достижения конкурентного преимущества в бизнес-администрировании. В настоящем исследовании используется качественный метод описательного анализа, чтобы исследовать углублённое понимание темы. Этот метод позволяет исследователям подробно объяснить характеристики, контекст и факторы, связанные с темой исследования. Также исследование основывается на анализе литературы, что позволяет создать обширный теоретический контекст, включая описание современных подходов, таких как компетентностный, инновационный и гибкий подход. Кроме того, используется сравнительный анализ, позволяющий сопоставить различные подходы и стратегии управления человеческими ресурсами, а также их влияние на конкурентоспособность организаций. Это наглядно иллюстрируется в таблицах, где систематизированы ключевые элементы и направления использования каждого подхода, что помогает выявить их конкурентные преимущества. Также в статье присутствует метод кейс-стадии, который демонстрирует практическое применение теоретических подходов на примере конкретной компании, ТОО «Каратау». Эти методы исследования обеспечивают глубокое понимание того, как современные подходы к управлению человеческими ресурсами могут быть применены для повышения конкурентоспособности предприятий.

Результаты исследования. Управление человеческими ресурсами должно включать стратегии управления организационными изменениями и обеспечение того, чтобы сотрудники могли адаптироваться к этим изменениям. Эффективная стратегия управления человеческими ресурсами

может помочь организациям достичь своих бизнес-целей, улучшить производительность, повысить удовлетворённость сотрудников и сохранить конкурентное преимущество на рынке. Это целостный подход, который признает, что человеческие ресурсы являются наиболее ценным активом в достижении организационного успеха [3]

Управление человеческими ресурсами в современном понимании имеет ряд ключевых элементов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые элементы стратегии управления персоналом

№	Стратегия HRM	Характеристика
1	2	3
1	Планирование человеческих ресурсов	Определение потребностей в персонале для достижения бизнес-целей. Включает планирование рабочей силы, рекрутмента и развития сотрудников.
2	Подбор и отбор сотрудников	Стратегии по привлечению и отбору кандидатов, наиболее подходящих для нужд организации. Включает процессы рекрутинга, собеседований и оценок.
3	Развитие сотрудников	Инвестиции в развитие сотрудников для обеспечения их навыками и знаниями, необходимыми для роста в компании. Включает обучение, карьерное развитие.
4	Оценка производительности	Оценка сотрудников на основе достижения целей и компетенций. Результаты используются для обратной связи, поощрений или принятия решений о продвижении.
5	Компенсации и управление вознаграждениями	Стратегии по предоставлению компенсаций, бонусов и других вознаграждений для сотрудников, а также управление льготами, такими как страховка и пособия.
6	Управление конфликтами и удовлетворённость сотрудников	Стратегии по урегулированию конфликтов и поддержанию высокого уровня удовлетворённости сотрудников для повышения их удержания и производительности.
7	Политики и соответствие нормативным требованиям	Создание и внедрение политик, касающихся управления персоналом, включая соблюдение законов и регуляций в области трудовых отношений.
8	Управление изменениями	Стратегии по управлению изменениями в организации и поддержке адаптации сотрудников к этим изменениям.

Источник: [3]

Представленные в таблице 1 ключевые элементы стратегии управления персоналом активно используются в современных подходах к управлению человеческими ресурсами, которые служат эффективными инструментами повышения конкурентоспособности предприятия. Их можно условно разделить на пять основных групп:

1. Компетентностный подход – применяется как интегрированная система, которая представляет собой хорошую базу для долгосрочного выполнения стратегических целей организации в меняющихся экономических условиях. Благодаря компетентностно-ориентированному подходу к управлению человеческими ресурсами организация может:

- выбирать компетентных сотрудников и расставлять их на правильные должности,
- использовать более объективные и справедливые системы оплаты труда,
- оценивать собственную готовность к достижению стратегических целей,
- системно обеспечивать развитие сотрудников и приводить его в соответствие со стратегическими целями организации,
- обучать менеджеров для выполнения будущих целей и планов,
- оптимизировать карьерный рост сотрудников [10].

Таким образом, этот подход фокусируется на развитии ключевых компетенций сотрудников, которые важны для выполнения стратегических задач компании. Компании стремятся формировать у работников профессиональные и личностные навыки, повышающие эффективность и адаптацию к изменяющимся условиям рынка.

2. Инновационный подход. Этот подход имеет дуалистический характер. Инновационный HRM можно отнести к обоим направлениям инновационных внедрений: он может фокусироваться на вопросе о том, какие инновационные политики и практики в области человеческих ресурсов организации применяют в ответ на внешние силы, а также на вопросе о том, какие практики

и политики в области HR повышают инновационность организаций. Первая концептуализация инновационного HRM подчёркивает обновление организационных процессов путём изменения политик и практик управления человеческими ресурсами, а вторая фокусируется на его вкладе в новые продукты и услуги [9]. Этот подход предполагает внедрение инновационных технологий и процессов в HR-управление и включает цифровизацию HR-процессов (рекрутинг через онлайн-платформы, системы управления обучением, автоматизацию оценки производительности), а также привлечение специалистов с креативным мышлением для развития инновационной среды.

3. Гибкий подход. П. Бол и А. Лан в своём исследовании изучали влияние гибкости управления человеческими ресурсами на результаты работы сотрудников. Продолжительное исследование среди сотрудников США и исследование среди сотрудников в 11 странах мира показало, что вовлеченность опосредует взаимосвязь между наличием гибкости HRM и эффективностью работы. Кроме того, выявлено, что гибкость HRM была важной для молодых работников для повышения вовлеченности, тогда как для старших работников она улучшала их производительность. Исследование показывает, что эффективность гибкости HRM зависит от возраста сотрудника и типа привлечённых результатов и, следовательно, теория гибкости на работе должна учитывать возраст сотрудников. Гибкость HRM может использоваться организациями для усиления вовлеченности молодых работников, тогда как она может быть использована для старших работников для повышения эффективности работы. Организациям важно не только предлагать гибкость своим сотрудникам, но и убедиться в том, что работники воспользуются преимуществами этих кадровых практик. Гибкость HRM важна, поскольку позволяет людям во всем мире сбалансировать требования работы и частной жизни [4]. Этот подход ориентирован на повышение адаптивности организации и её сотрудников к быстрым изменениям во внешней среде. Гибкие графики работы, удалённые рабочие места и гибкие системы

вознаграждений позволяют компаниям более оперативно реагировать на изменения в спросе и предложении на рынке труда.

4. Подход, ориентированный на благополучие сотрудников. Подход, ориентированный на благополучие сотрудников (Employee Well-being, EWB), фокусируется на создании условий, которые способствуют физическому, психологическому и социальному здоровью работников. Этот подход становится все более актуальным, так как практика управления персоналом признает, что благополучие сотрудников напрямую связано с производительностью и устойчивостью организации. Игнорирование благополучия может привести к негативным последствиям для компании, включая снижение мотивации, выгорание и высокую текучесть кадров. Общее благополучие сотрудников состоит из трёх элементов:

1) физическое благополучие. Включает создание безопасных и комфортных условий труда. Организации предлагают программы по поддержанию здоровья, такие как медицинское страхование, фитнес-программы, регулярные медосмотры и гибкие графики работы, что способствует поддержанию физической формы сотрудников;

2) психологическое благополучие. Направлено на поддержку эмоционального состояния сотрудников. Важную роль играют программы по борьбе со стрессом, консультации с психологами, коучинг и обучение управлению эмоциями. Это помогает снизить риск выгорания и повысить мотивацию;

3) социальное благополучие. Включает укрепление социальных связей внутри коллектива. Стимулирование дружелюбной корпоративной культуры, поддержка взаимодействия между коллегами, проведение корпоративных мероприятий и создание условий для работы в команде способствуют улучшению социального климата в организации [6].

Исследования показывают, что компании, активно заботящиеся о благополучии своих сотрудников, имеют более высокую производительность и уровень удовлетворённости работников. Это связано с тем, что довольные

сотрудники лучше выполняют свои обязанности, реже болеют и более лояльны к своей компании. Подход к управлению персоналом, ориентированный на благополучие сотрудников, рассматривает HR как стратегического партнёра в создании среды, способствующей повышению эффективности труда. Система высокоэффективной работы (HPWS) дополняется элементами благополучия, где HR-функции включают программы по поддержке здоровья, социального и психологического благополучия работников. Организации, которые активно внедряют программы по благополучию сотрудников, получают конкурентные преимущества на рынке труда. Они привлекают лучших специалистов, так как такие компании становятся более привлекательными для кандидатов. Высокий уровень благополучия сотрудников также снижает текучесть кадров и повышает производительность, что положительно сказывается на эффективности организации в долгосрочной перспективе [6].

5. Подход «HR как стратегический партнёр». Конкурентные силы, с которыми фирмы сталкиваются сегодня и будут продолжать сталкиваться в будущем, требуют организационного совершенства, с помощью которого отделы кадров могли бы внести реальный вклад в бизнес через свою добавленную стоимость и способность снижать риски, одновременно воспринимаясь как равноправные стратегические бизнес-партнёры в организациях. Здесь необходимо отметить, что способность отдела кадров рассматриваться как интегрированная бизнес-функция, ориентированная на ценности, а также демонстрируется его способность снижать риски, оба критических результата стратегического позиционирования отдела кадров в повестке дня бизнеса [12]. Этот подход рассматривает HR как активного участника разработки и реализации общей бизнес-стратегии компании. HR не просто управляет персоналом, а активно влияет на формирование конкурентных преимуществ организации через людей.

В таблице 2 структурируем основные современные подходы управления человеческими ресурсами как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2

Направления использования управления человеческими ресурсами как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия, формируемые в рамках каждого подхода

Подход	Основная суть	Направления использования как инструмента повышения конкурентоспособности	Конкурентные преимущества
1	2	3	4
Компетентностный подход	Ориентация на развитие ключевых компетенций сотрудников для достижения стратегических целей компании.	Подбор компетентных сотрудников на ключевые должности. Объективные системы оплаты труда. Системное развитие и обучение сотрудников.	Повышение эффективности сотрудников. Быстрое достижение стратегических целей. Минимизация ошибок.
Инновационный подход	Внедрение инновационных технологий и процессов в HR-управление, поддержка инновационной среды.	Цифровизация HR-процессов (рекрутинг, оценка, обучение). Привлечение креативных специалистов для стимулирования инноваций.	Улучшение продуктивности. Ускорение инновационных процессов. Привлечение лучших специалистов.
Гибкий подход	Повышение адаптивности сотрудников и организации к изменениям.	Гибкие графики работы. Удалённые рабочие места. Гибкие системы вознаграждения.	Повышение вовлеченности сотрудников. Привлечение молодых специалистов. Улучшение баланса работы и жизни.
Подход, ориентированный на благополучие сотрудников	Создание условий для физического, психологического и социального благополучия сотрудников.	Программы здоровья (страхование, фитнес, гибкие графики). Психологическая поддержка (коучинг, стресс-менеджмент). Корпоративная культура.	Снижение текучести кадров. Повышение мотивации и производительности. Улучшение корпоративного имиджа.

Подход «HR как стратегический партнер»	Интеграция HR в разработку и реализацию бизнес-стратегии, снижение рисков, увеличение ценности через людей.	Участие HR в стратегическом планировании. Разработка программ по развитию сотрудников для достижения бизнес-целей.	Увеличение стратегической гибкости. Повышение организационной устойчивости. Снижение рисков.
--	---	--	--

Источник: составлено за [10; 9; 4; 6; 12].

Этот формат добавляет понимание того, какие конкурентные преимущества создаются при использовании каждого подхода, что делает управление человеческими ресурсами важным стратегическим инструментом.

На примере ТОО «Каратау» рассмотрим, какие из современных подходов управления человеческими ресурсами внедрены в кадровые программы предприятия, и каковы перспективы для интеграции в контексте повышения конкурентоспособности данного предприятия. ТОО «Каратау» на сегодняшний день имеет большой штат высококвалифицированных специалистов – более 600 сотрудников [2]. В своей кадровой стратегии ТОО «Каратау» использует компетентностный и инновационный подходы управления человеческими ресурсами. Основное внимание уделяется развитию ключевых компетенций сотрудников и внедрению передовых технологий и практик в области охраны труда и производственной безопасности:

1. Компетентностный подход. Компания инвестирует в обучение и повышение квалификации своих работников. Это включает обязательные курсы, такие как лидерство, управление рисками, поведенческие аудиты безопасности, а также программы профессионального обучения, связанные с охраной труда, промышленной безопасностью и управлением опасными источниками энергии (система Lockout/Tagout). Большое внимание уделяется развитию лидерских навыков, ответственности и способности контролировать потенциальные угрозы.

2. Инновационный подход. ТОО «Каратау» стремится к постоянному совершенствованию своих процессов с использованием международных стандартов, таких как ISO 45001:2018, и поддержке инновационных систем безопасности. Это подтверждается участием в международной концепции Vision Zero, которая направлена на достижение нулевого уровня травматизма и аварий. Также внедряются передовые практики управления безопасностью, такие как система учета опасных действий и условий, а также идентификация и оценка рисков.

Таким образом, кадровая политика ТОО «Каратау» ориентирована на развитие компетенций, повышение квалификации сотрудников и внедрение инновационных методов для обеспечения конкурентоспособности. Учитывая специфику деятельности компании, необходимо учитывать стратегические векторы развития компании, что подразумевает интеграцию подхода «HR как стратегический партнёр» в кадровую политику ТОО «Каратау», что может существенно повысить конкурентоспособность компании на рынке за счёт обеспечения:

1. Участия HR в стратегическом планировании. HR-отдел должен стать ключевым звеном в разработке и реализации бизнес-стратегии ТОО «Каратау», что позволит максимально эффективно использовать кадровый потенциал и обеспечит синхронизацию бизнес-стратегии с кадровой политикой.

2. Разработка программ по развитию сотрудников для достижения бизнес-целей. Программы обучения и повышения квалификации, разработанные HR-отделом, должны быть направлены на усиление ключевых компетенций сотрудников, что способствует повышению квалификации и эффективности персонала и формированию конкурентных преимуществ через профессиональное развитие. Развитие компетенций сотрудников помогает компании быстрее адаптироваться к новым требованиям рынка и технологии, что делает ТОО «Каратау» более конкурентоспособным в долгосрочной перспективе.

3. Увеличение стратегической гибкости. Гибкость в управлении персоналом способствует оперативному реагированию на изменения в рыночной среде. Для этого необходимо обеспечить развитие системы обучения и карьерного роста позволяет компании гибко реагировать на изменения в отрасли и быстро адаптировать рабочие процессы, снижая время на перестройки и улучшая конкурентные позиции; и уделить внимание подготовке кадрового резерва.

4. Повышение организационной устойчивости и снижение рисков. HR как стратегический партнёр помогает снизить риски и укрепить устойчивость предприятия за счёт эффективного управления рисками и внедрение системы мотивации.

5. Создание культуры постоянного улучшения. Формирование культуры непрерывного улучшения внутри компании способствует её конкурентным преимуществам, так как обеспечивает систематическое повышение квалификации и соответствие международным стандартам.

Выводы. Результаты исследования показывают, что эффективные стратегии управления персоналом являются ключевыми для достижения и поддержания конкурентного преимущества. Расставляя приоритеты таким аспектам как качественный набор персонала, развитие сотрудников, мотивация, эффективное управление производительностью, прогрессивная корпоративная культура, чувствительность к изменениям и использованию технологий, компании могут достичь лучших результатов в условиях острой бизнес-конкуренции.

Современные подходы управление человеческими ресурсами как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия включают: компетентностный подход; инновационный подход; гибкий подход; подход, ориентированный на благополучие сотрудников (физическое, психологическое и социальное); подход «HR как стратегический партнёр». На примере ТОО «Каратау» рассмотрено практическое внедрение этих подходов. В кадровой практике предприятия используется компетентностный подход и

инновационный подход. Для повышения конкурентоспособности на рынке предложено интегрировать подход «HR как стратегический партнёр» в кадровую политику ТОО «Каратау» с такими элементами: участие HR в стратегическом планировании; разработка программ по развитию сотрудников для достижения бизнес-целей; увеличение стратегической гибкости; повышение организационной устойчивости и снижение рисков; создание культуры постоянного улучшения. Таким образом, интеграция современного подхода управления человеческими ресурсами «HR как стратегический партнёр» позволит ТОО «Каратау» не только улучшить управление человеческими ресурсами, но и укрепить свои конкурентные преимущества за счёт повышения гибкости, снижения рисков и увеличения организационной устойчивости.

Список источников

1. Охрана труда и промышленная безопасность ТОО «Каратау» URL: <https://karatau.kazatomprom.kz/ru/subcontent/turakty-damu/enbekti-korgau-zhne-ondiristik-kauipszidik-11> (дата обращения: 08.10.2024)
2. ТОО «Каратау» URL: <https://karatau.kazatomprom.kz/ru> (дата обращения: 08.10.2024)
3. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in achieving Competitive advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
4. Bal, P. & De Lange, Annet. (2014). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
5. Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. *Procedia Engineering*, 187, 110–116. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356>

6. Bhoir, M., Sinha, V. (2024) Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Futur Bus J* 10, 95 (2024). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
7. Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-01-2019-0001>
8. Khan, M. Y. H. (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 66–73. [https://doi.org/10.21272/bel.2\(2\).66-73.2018](https://doi.org/10.21272/bel.2(2).66-73.2018)
9. Koster, F. & Benda, L. (2020), Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 12 No. 3, pp. 287-302. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2020-0027>
10. Liskova, S. & Tomšík, P. (2013). Competency-based approach to human resources management. *Agric. Econ. - Czech*, 2013, 59(11):496-504 | DOI: 10.17221/68/2013-AGRICECON
11. Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>
12. Mitsakis, F. (2014). Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity. *International Journal of Human Resource Studies*. 4. 154. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5285>
13. Бандурина И. П., Ткаченко Л.П. Этапы формирования стратегии управления человеческими ресурсами// Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №2. С.393-396