
АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

Урывская Светлана Алексеевна, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: ur-svetlana@mail.ru

Цель: раскрыть сущность понятия движения кадров, выявить особенности движения специалистов контрактной службы заказчика, провести анализ движения сотрудников контрактной службы Воронежского государственного университета. *Обсуждение:* анализ движения кадров является необходимой процедурой, позволяющей выявить проблемы в работе персонала, в результате принять необходимые меры по их устранению и тем самым повысить эффективность деятельности персонала и организации в целом. Деятельность специалистов в сфере государственных закупок имеет свои особенности, которые вызваны законодательно установленными требованиями. Соответственно, и движение кадров сотрудников контрактной службы заказчика имеет также свою специфику. *Результаты:* анализ движения сотрудников контрактной службы Воронежского государственного университета.

Ключевые слова: движение кадров, оборот кадров, интенсивность оборота, замещение кадров, стабильность кадров, постоянство кадров, контрактная служба заказчика.

DOI: 10.17308/meps.2017.02/1610

Введение

В настоящее время большинство ученых приходит к общему мнению, что основным фактором эффективного развития организации является высококвалифицированный персонал. Данной теме посвящены научные труды таких ученых, как Беленова Н.Н., Голованова Е.Н., Дуракова И.Б., Ендовицкий Д.А., Лочан С.А., Кибанов А.Я., Коробейникова Л.С., Хавин Д.В. и др. В данных научных работах проводится анализ качества трудовых ресурсов в обобщенном виде, мы же хотели сконцентрировать свое исследование на проблеме анализа движения сотрудников в сфере государственных закупок. Анализ движения сотрудников государственной сферы закупок является очень актуальным, так как требования к формированию контрактной службы, регламентированные ФЗ-№ 44-ФЗ от 5 апреля 2013 г. «О контрактной

системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (в ред. от 06.04.2015 № 82-ФЗ)» вступили в силу в 2013 г., и многие вопросы по организации, структуре контрактной службы являются открытыми [11].

Методология исследования

В общем смысле движение кадров — это «изменение места и сферы приложения труда, формы деятельности и производственных функций работника». Движение персонала можно рассматривать с различных сторон. В целях проведения анализа движение кадров подразделяют на:

- профессиональное;
- квалификационное;
- связанное с расширением функций работников (совмещение различных должностных обязанностей разных категорий, а также профессий).

Профессиональное движение – переход к другой специальности в пределах прежней профессии или овладение новой профессией. Перемена профессии бывает связана с получением работником специального среднего или высшего образования. Оценка уровня профессионального движения кадров — является важным элементом анализа использования кадров на предприятии.

Квалификационное движение связано с изменением квалификации (разряда) работника. При этом характер выполняемых производственных обязанностей может оставаться прежним, но меняется качественный уровень их выполнения и сложность трудовых функций.

Расширение функций работника – это один из видов движения кадров, обусловленный профессиональным ростом работников и созданием организационных, материальных и моральных предпосылок для расширения зоны трудовой деятельности. Он включает в себя совмещение профессий, многостаночное обслуживание, выполнение обязанностей инструкторов производственного обучения и т.п. [5].

Следует отметить, что все перечисленные виды движения персонала находятся в тесной взаимосвязи, соответственно данное разделение является условным. Однако такая классификация позволяет облегчить анализ, а также способствует повышению эффективности регулирования процессов движения кадров.

Особенность деятельности специалистов в сфере государственных закупок выражается в том, что требования к образовательному уровню, опыту работы регламентированы законодательно, а именно в 44-ФЗ указано, что «работники контрактной службы, контрактный управляющий должны иметь высшее образование или дополнительное профессиональное образование в сфере закупок» [11]. Требования к квалификационному уровню специалистов по государственным закупкам регламентируются профессиональными стандартами «Специалист в сфере закупок», утвержденный «Приказом Ми-

Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 сентября 2015 г. № 625н», а также «Эксперт в сфере закупок», утвержденный «Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 сентября 2015 г. №626н». Характеристики квалификации, которые содержатся в данных профессиональных стандартах, являются обязательными для применения по законодательно установленным соответствующим квалификационным требованиям.

Проведение анализа движения кадров невозможно без определения его количественных показателей. Характеристикой изменения численности работников за конкретный период является оборот кадров.

Показателем абсолютного размера оборота кадров по приему или увольнению является количество принятых или уволенных за отчетный период. Интенсивность оборота характеризуется:

1. Коэффициентом оборота по приему (отношение числа принятых за год к среднесписочному числу работников организации за год);

2. Коэффициентом оборота по выбытию (отношение числа выбывших за год к среднесписочному числу работников организации за год);

3. Коэффициентом текучести (отношение числа работников организации, выбывших за определенный период по причинам, относящимся к текучести кадров к среднесписочному числу работников организации за тот же период).

Коэффициенты интенсивности оборота рассчитываются по следующим формулам:

1. Коэффициент оборота по приему кадров:

$$K_{об.пр.} = \frac{T_{пр}}{T_{сп}} \times 100\%, \quad (1)$$

где $K_{об.пр}$ – коэффициент оборота по приему кадров, коэф.; $T_{пр}$ – численность работников, принятых на работу, чел.; $T_{сп}$ – средняя списочная численность работников, чел.

2. Коэффициент оборота по выбытию кадров:

$$K_{об.выб} = \frac{T_{ув}}{T_{сп}} \times 100\%, \quad (2)$$

где $K_{об.выб}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров, коэф.; $T_{ув}$ – численность работников, уволенных из организации, чел.

3. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{тек} = \frac{T_{тек}}{T_{сп}} \times 100\%, \quad (3)$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести кадров, коэф.; $T_{тек}$ – численность уволенных из организации, по причинам относящимся к текучести кадров, чел.

Для анализа эффективности использования вакансий рассчитывается коэффициент замещения. Он отражает заполнение освободившихся вакансий в организации и представляет собой отношение между числом принятых сотрудников на работу и числом уволенных за один и тот же период. Списочная численность работников считается за каждый календарный день

месяца и в нее включают как фактически пришедших на работу, так и отсутствующих по каким-либо причинам. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем деления суммы списочной численности за все дни на количество дней. Среднесписочная численность за квартал, полугодие или год рассчитывается как отношение суммы среднесписочной численности за месяцы, входящие в учетный период к количеству месяцев – 3, 6, 12.

Коэффициент замещения рабочей силы рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{зам}} = \frac{T_{\text{пр}}}{T_{\text{ув}}} \times 100\% . \quad (4)$$

Значение коэффициента замещения рабочей силы показывает, что в организации есть свободные вакансии, либо организация идет по пути сокращения численности персонала.

Для оценки социальных результатов анализируются также коэффициенты постоянства и стабильности кадров.

Коэффициент постоянства кадров определяется как отношение численности работников, состоящих в списочном составе в течение года и более, к среднесписочной численности работников.

Коэффициент стабильности кадров – это отношение численности работников, проработавших на предприятии более трёх лет, к их среднесписочной численности [3].

По данному коэффициенту можно судить об удовлетворенности сотрудниками оплатой труда, условиями труда, трудовыми и социальными льготами, отношениями в коллективе и т.д.

Из перечисленных выше показателей важную роль для организации играет показатель текучести кадров. Текучесть персонала – «движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником». Сотрудники, работающие в организации длительное время, имеют очень большое значение для организации. Во-первых, они совершенствуют свою квалификацию и могут также осваивать различные смежные профессии, во-вторых, такие работники способны быстро решить проблему в нестандартной ситуации, ну и, наконец, они создают благоприятную деловую атмосферу в коллективе, таким образом повышая производительность труда. Следовательно, руководитель контрактной службы, как и любой другой руководитель, заинтересован в сохранении стабильности персонала.

По отношению к организации текучесть кадров может быть:

1. Внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации.

2. Внешняя – перемещения персонала между организациями, отраслями и сферами экономики.

По уровню выбывшего персонала различают:

1. Естественная – (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы;

2. Излишняя – вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности [8].

Смена кадров происходит практически в любой организации. Это считается нормальным явлением для каждого «живого» коллектива, так как отсутствие движения – признак застоя. Поэтому приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором естественного развития. Сложности возникают, когда текучесть кадров принимает значительные масштабы, становится неуправляемой, нарушает нормальный ритм работы и вдобавок вредит репутации руководителя организации в целом [7].

Если коэффициент текучести кадров превышает установленные нормы, то соответственно имеются проблемы в организации, которые нужно выявить. Для этого необходимо провести социологические исследования и наблюдения относительно условий труда, удовлетворенности трудом и т.д. Увольнение рабочих при сокращении объема производства при расчете показателей текучести кадров не учитываются.

Сам по себе показатель текучести является относительным. В каждой организации устанавливается своя норма текучести, поэтому оценка данного показателя будет различаться. Относительно контрактной системы все будет зависеть оттого, как руководитель контрактной службы представляет разумное соотношение между стабильностью коллектива и уровнем его консерватизма, застоя.

Подведя итог, движение персонала организации можно охарактеризовать со следующих сторон (рис.):

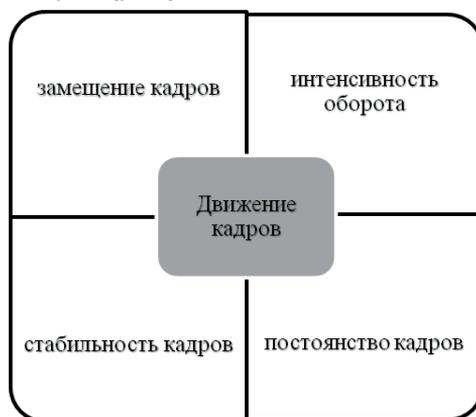


Рис. Структура оценки движения кадров персонала

Таким образом, рассматривая процесс движения персонала в организации, следует проанализировать интенсивность оборота персонала, а также показатели замещения, стабильности и постоянства кадров.

Первичная информация, необходимая для анализа, может быть собрана из статистики отдела кадров организации, а также из личных дел работников.

Объектом нашего исследования являются сотрудники контрактной службы Воронежского государственного университета (далее – Университет). Контрактная служба университета создана 31.03.2014, согласно приказу ректора от 31.03.2014 №171. В состав контрактной службы университета, помимо специалистов службы закупок, входят также юристы, сотрудники отдела снабжения, бухгалтерии, сотрудники планово-финансового отдела, а также отдела технического надзора. Согласно 44-ФЗ создание контрактной службы возможно без формирования отдельного структурного подразделения. Таким образом, сотрудники контрактной службы могут оставаться на своих должностях в организации и при этом выполнять функции, предусмотренные 44-ФЗ для специалистов контрактной службы.

Рассмотрим структуру и состав контрактной службы университета (таб. 1).

Таблица 1

Обеспеченность контрактной службы сотрудниками по составу и структуре за 2014-2016 гг.

Наименование должности	Количество сотрудников						Отклонение от предыдущего периода			
	2014		2015		2016		2015/2014		2016/2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководитель контрактной службы	1	5,3	1	5,3	1	5,5	0	0,0	0	0,0
Заместитель руководителя контрактной службы	1	5,3	1	5,3	1	5,5	0	0,0	0	0,0
Ведущий специалист по закупкам	1	5,3	1	5,3	1	5,5	0	0,0	0	0,0
Старший специалист по закупкам	4	21,0	4	21,0	4	22,3	0	0,0	0	0,0
Специалист по закупкам	4	21,0	4	21,0	3	16,8	0	0,0	-1	-25
Юрист	2	10,5	2	10,5	2	11,1	0	0,0	0	0,0
Работники службы снабжения	1	5,3	1	5,3	1	5,5	0	0,0	0	0,0
Бухгалтеры	3	15,7	3	15,7	3	16,8	0	0,0	0	0,0
Сотрудники планово-финансового отдела финансово-экономического управления	1	5,3	1	5,3	1	5,5	0	0,0	0	0,0
Сотрудники отдела технического надзора	1	5,3	1	5,3	1	5,5	0	0,0	0	0,0
Итого	19	100,0	19	100,0	18	100,0	0	0,0	-1	-5,26

Таким образом, большую часть контрактной службы составляют специалисты по закупкам, являющиеся сотрудниками службы закупок университета, их общая доля составляет 47,3%. Также весомую долю в структуре контрактной службы занимают бухгалтеры (15,7%) и юрисконсульты – 10,5%. Как мы видим, состав контрактной службы с 2014 по 2016 г. практически не изменился, в 2016 г. стало меньше на одного специалиста по закупкам в связи с увольнением по собственному желанию [2].

Как уже говорилось выше, одним из видов движения кадров является профессиональное движение. Сведения о профессиональном уровне сотрудников контрактной службы университета приведены в табл. 2.

Таблица 2

Анализ профессионального уровня сотрудников контрактной службы ВГУ

Наименование должности	Количество работников (чел.)	Среднее специальное образование	Высшее образование			
			специалитет	бакалавриат	магистратура	аспирантура
Руководитель контрактной службы	1					1
Заместитель руководителя контрактной службы	1					1
Ведущий специалист по закупкам	1				1	
Старший специалист по закупкам	4		1		2	1
Специалист по закупкам	4			1	3	
Юрисконсульт	2		2			
Работники службы снабжения	1		1			
Бухгалтеры	3		3			
Сотрудники планово-финансового отдела финансово-экономического управления	1		1			
Сотрудники отдела технического надзора	1		1			
Итого (чел.)	19	0	9	1	6	3

Несмотря на то, что 44-ФЗ допускает отсутствие высшего образования при наличии дополнительного профессионального, все сотрудники контрактной службы имеют высшее образование, в основном специалитет (9 чел.), трое сотрудников имеют научную степень.

Квалификационное движение сотрудников контрактной службы также имеет свои особенности. Законодательно установлены требования к повышению квалификации – 1 раз в три года. Сведения о повышении квалификации сотрудников контрактной службы содержит табл. 3.

Таблица 3

Анализ повышения квалификационного уровня сотрудников контрактной службы ВГУ

Наименование должности	Количество (всего, чел.)	Повышение квалификации		
		2014	2015	2016
Руководитель контрактной службы	1	1	-	1
Заместитель руководителя контрактной службы	1	1	-	
Ведущий специалист по закупкам	1	1	-	1
Старший специалист по закупкам	4	4	-	1
Специалист по закупкам	4	4	-	1
Юрисконсульт	2	2	-	
Работники службы снабжения	1	1		
Бухгалтеры	3	3	-	
Сотрудники планово-финансового отдела финансово-экономического управления	1	1	-	
Сотрудники отдела технического надзора	1	1	-	
Итого	19	19	-	4
Доля (%)	100,0%	100,0	-	21,1

С 2014 г. (с момента создания контрактной службы) все сотрудники контрактной службы прошли обучение и получили удостоверение о повышении квалификации. 21,1% специалистов прошли обучение в 2016 году. Так как удостоверение действует три года, то следующее повышение квалификации должно быть в 2017 г. у сотрудников, не прошедших обучение в 2016 г.

Далее рассмотрим специалистов контрактной службы с позиции интенсивности движения персонала, замещения, постоянства и стабильности (табл. 4).

Таблица 4

Анализ движения сотрудников контрактной службы ВГУ

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение от предыдущего периода		Отклонение (%)	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Среднесписочная стоимость (чел.)	19	19	18	0	-1	0,0	-5,26
Количество уволенных	0	0	1	0	1	-	-
Количество принятых	0	0	0	0	0	-	-
Число работников проработавших весь год (чел.)	19	19	18	0	-1	0,0	-5,26
Коэффициент оборота по убытию	0	0	5,26	0,0	5,26	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Коэффициент замещения	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Коэффициент постоянства	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Коэффициент стабильности	63,2	63,2	66,6	0	3,4	0,0	5,38

Оборот движения специалистов контрактной службы характеризуется низкой интенсивностью, так как с 2014 года по 2016 год было лишь одно из-

менение в составе сотрудников контрактной службы – увольнение специалиста по закупкам по собственному желанию ($K_{уб}=5,26$). В данной ситуации он будет равен и коэффициенту текучести персонала. Новых сотрудников на конец 2016 г. не принималось, соответственно $K_{пр}=0$. В свою очередь, коэффициент замещения равен нулю по той же причине. Коэффициент равен 1, так как все сотрудники контрактной службы имеют стаж работы больше года. Стаж более 3 лет имеют на конец 2016 г. 66,6% сотрудников, коэффициент стабильности соответственно равен 66,6%. В целом можно сказать, что структура контрактной службы стабильна, так как за три отчетных года изменений практически не было.

Говоря о движении персонала контрактной службы, связанном с совмещением функций, следует отметить, что все сотрудники, кроме специалистов службы закупок, с момента формирования контрактной службы совмещают выполнение трудовых функций, предусмотренных 44-ФЗ. Это специалисты отдела снабжения, планово-финансового отдела, отдела технического надзора, а также бухгалтеры и юристы-консультанты.

Заключение

Таким образом, в ходе нашего исследования мы раскрыли понятие движения кадров, где рассмотрели движение персонала в категориях профессионального, квалификационного движения, а также движения, связанного с совмещением трудовых функций. В ходе анализа сторон движения кадров были выявлены особенности движения специалистов контрактной службы заказчика, которые связаны с законодательно установленными нормами. В качестве объекта исследования были взяты сотрудники контрактной службы Воронежского государственного университета.

Мы провели анализ состава и структуры контрактной службы университета, а также анализ их профессионального и квалификационного уровня. Все сотрудники имеют высшее образование и необходимый квалификационный уровень. Повышение квалификации проводилось в соответствии с законодательно установленными требованиями. Также нами был проведен анализ движения персонала контрактной службы университета, в ходе которого были рассчитаны показатели интенсивности оборота кадров, коэффициенты замещения, постоянства и стабильности кадров. В результате нами было выявлено, что интенсивность оборота движения сотрудников контрактной службы низкая, а структура и состав отличаются своей стабильностью. Все законодательные требования к образованию и уровню квалификации сотрудников контрактной службы соблюдены, что говорит о высоком профессиональном уровне подготовки специалистов и, следовательно, их эффективной деятельности.

Список источников

1. Абдрахманов А.А., Сафин Г.Г., Габитов И.А., Титанов А.В., Чернухин С.А., Великанов В.С. Квалификация персонала как инструмент в повышении эффективности эксплуатации карьерных экскаваторов // *Современные наукоемкие технологии*, 2015, no. 12-2, с. 193-198.
2. Балаева О.Н., Бальсевич А.А., Ба-

шина А.С. [под общ. ред. А.А. Яковлева, О.А. Демидовой, Е.А. Подколзиной]. *Эмпирический анализ систем госзакупок в России*. Москва, Изд. дом Высшей школы экономики, 2015.

3. Голованова Е.Н., Лочан С.А., Хавин Д.В. *Инвестиции в человеческий капитал предприятия*. Москва, ИНФРА-М, 2016.

4. Долженко Ю.Ю., Чикота Е.Ю., Позднякова А.С. Рекомендации по повышению квалификации персонала организации с использованием дистанционных форм обучения // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*, 2016, по. 1, с. 49.

5. Ендовицкий Д.А., Беленова Н.Н. *Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала*. Москва, КНОРУС, 2011.

6. Жантлисова Е.А., Шепелькова В.К. Организация и повышение эффективности работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала на предприятии // *Наука и производство Урала*, 2016, по. 12, с. 71-72.

7. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. *Управление персоналом*. Москва, НИЦ ИНФРА-М, 2013.

8. Коробейникова Л.С. Реализация принципа профессионализма в деятель-

ности сотрудников контрактной службы заказчика // *Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. статей междунар. научн.-практ. семинара (двенадцатое ежегодное заседание), 13 ноября 2015*. Воронеж, Изд-во ВГУ, 2015, с. 47-50.

9. Нечаева Е.О. Бизнес-тренинги как разновидность обучающих технологий в повышении квалификации персонала // *Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение*, 2015, по. 2, с. 66-71.

10. Тадтаева В.В., Шапка И.С. Взаимодействие предприятий с вузами в подготовке и повышении квалификации персонала // *Экономика и предпринимательство*, 2016, по. 4-1 (69-1), с. 581-583.

11. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ (в ред. от 06.04.2015 г.) // *Консультант Плюс*. Доступно: www.consultant.ru (дата обращения: 12.01.17).

12. Шустов В.А. Создание условий для персонализированного подхода к повышению квалификации руководителей // *Перспективы науки*, 2015, по. 11 (74), с. 66-69.

ANALYSIS OF MOVEMENT AND IMPROVEMENT OF QUALIFICATION OF EXPERTS IN THE SPHERE OF PROCUREMENT

Uryvskaya Svetlana Alekseevna, graduate student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;
e-mail: ur-svetlana@mail.ru

Purpose: to reveal the essence of the concept of personnel movement, to reveal the peculiarities of the movement of specialists of the contractual service of the customer, to analyse the movement of contract service employees in Voronezh State University. *Discussion:* the analysis of personnel movement is a necessary procedure to identify problems in the workflow, as a result, take the necessary measures to eliminate them and thereby improve the efficiency of staff and the organization as a whole. The activity of specialists in the field of public procurement has its own peculiarities, which are caused by statutory requirements. Accordingly, the movement of the personnel of the contractual service staff of the customer also has its own specifics. *Results:* analysis of the movement of the contract service employees of the Voronezh State University.

Keywords: personnel movement, turnover of personnel, turnover intensity, staff replacement, staff stability, staff continuity, contractual service of the customer.

References

1. Abdrakhmanov A.A., Safin G.G., Gabitov I.A., Titanov A.V., Chernukhin S.A., Velikanov V.S. Kvalifikatsiia personala kak instrument v povyshenii effektivnosti ekspluatatsii kar'ernykh ekskavatorov. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, 2015, no. 12-2, pp. 193-198. (In Russ.)
2. Balaeva O.N., Bal'sevich A.A., Bashina A.S. [podobshch. red. A.A. Iakovleva, O.A. Demidovoi, E.A. Podkolzinoi]. *Empiricheskii analiz sistem goszakupok v Rossii*. Moscow, Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki, 2015. (In Russ.)
3. Golovanova E.N., Lochan S.A., Kha- vin D.V. *Investitsii v chelovecheskii kapital predpriiatiia*. Moscow, INFRA-M, 2016. (In Russ.)
4. Dolzhenko Iu.Iu., Chikota E.Iu., Pozdnyakova A.S. Rekomendatsii po povysheniiu kvalifikatsii personala organizatsii s ispol'zovaniem distantsionnykh form obucheniia. *Innovatsionnaia ekonomika: informatsiia, analitika, prognozy*, 2016, no. 1, pp. 49. (In Russ.)
5. Endovitskii D.A., Belenova N.N. *Kompleksnyi ekonomicheskii analiz deiatel'nosti upravlencheskogo personala*. Moscow, KNORUS, 2011. (In Russ.)
6. Zhantlisova E.A., Shepel'kova V.K. Organizatsiia i povyshenie effektivnosti raboty po podgotovke, perepodgotovke i povysheniiu kvalifikatsii personala na predpriatii. *Nauka i proizvodstvo Urala*, 2016, no. 12, pp. 71-72. (In Russ.)
7. Kibanov A.Ia., Gagarinskaia G.P., Kalmykova O.Iu., Miuller E.V. *Upravlenie personalom*. Moscow, NITs INFRA-M, 2013. (In Russ.)

8. Korobeinikova L.S. Realizatsiia printsipa professionalizma v deiatel'nosti sotrudnikov kontraktnoi sluzhby zakazchika. *Upravlenie personalom v programmakh podgotovki menedzherov: sb. statei mezhdunar. nauchn.-prakt. seminara (dvenadtsatoe ezhegodnoe zasedanie)*, 13 noiabria 2015, Voronezh, VSU, 2015, pp. 47-50. (In Russ.)
9. Nechaeva E.O. Biznes-treningi kak raznovidnost' obuchaiushchikh tekhnologii v povyshenii kvalifikatsii personala. *Vestnik RGGU. Seriya: Filosofii. Sotsiologii. Iskusstvovedenie*, 2015, no. 2, pp. 66-71. (In Russ.)
10. Tadtaeva V.V., Shapka I.S. Vzaimodeistvie predpriatii s vuzami v podgotovke i povyshenii kvalifikatsii personala. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2016, no. 4-1 (69-1), pp. 581-583. (In Russ.)
11. Federal'nyi zakon «O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlia obespecheniia gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd» ot 05.04.2013 № 44-FZ (v red. ot 06.04.2015 g.). Konsul'tant Plius. Available at: www.consultant.ru (accessed: 12.01.17). (In Russ.)
12. Shustov V.A. Sozdanie uslovii dlia personifitsirovannogo podkhoda k povysheniiu kvalifikatsii rukovoditelei. *Perspektivy nauki*, 2015, no. 11 (74), pp. 66-69. (In Russ.)