

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА COMPETENCY APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE

УДК 331.005

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct54-15>**Грузіна І.А.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Щербак А.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Gruzina Inna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Shcherbak Alina**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті розглянуто необхідність та важливість застосування компетентнісного підходу в менеджменті підприємств як однієї з найгрунтовніших конкурентних переваг в сучасних умовах розвитку світової економіки. Обґрунтовано сутність понять «компетентність» та «компетенція» як наукових категорій у розрізі менеджменту, які і формують розуміння компетентнісного підходу. Розглянуто особливості використання компетентнісного підходу безпосередньо у менеджменті підприємств. Проведено аналіз підходів щодо використання «компетентності» у менеджменті підприємства за джерелами їх виникнення. Наголошено на важливості компетентнісного підходу як пріоритетного напрямку вдосконалення системи менеджменту підприємством, якому сприяли такі зміни умов його функціонування, як глобалізація світового господарства, прискорення темпів змін ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби товаровиробників.

**Ключові слова:** компетентність, компетентнісний підхід, менеджмент, управління підприємством.

В статье рассмотрены важность и необходимость применения компетентностного подхода в менеджменте предприятий как одного из важнейших конкурентных преимуществ в современных условиях развития мировой экономики. Обоснована сущность понятий «компетентность» и «компетенция» как научных категорий в разрезе менеджмента, которые формируют понимание компетентностного подхода. Рассмотрены особенности использования компетентностного подхода непосредственно в менеджменте предприятий. Проанализированы подходы к использованию «компетентности» в менеджменте предприятия по источникам их возникновения. Выделена важность компетентностного подхода как приоритетного направления совершенствования системы менеджмента предприятия, которому способствовали такие изменения условий его функционирования, как глобализация мирового хозяйства, ускорение темпов изменений рыночной среды, обострение конкурентной борьбы товаропроизводителей.

**Ключевые слова:** компетентность, компетентный подход, менеджмент, управление предприятием.

*The article considers the importance and necessity of applying the competency approach in the management of enterprises, as one of the best competitive advantages in the modern conditions of the development of the world economy. The essence of the concepts of "competence" and "competency" as scientific categories in the context of management, which form the understanding of the "competency approach", has been substantiated. The features of using the competence-based approach directly in the management of enterprises are considered. The approaches to the use of "competence" in enterprise management, which are possible only if the source and conditions of their occurrence are understood, have been analyzed. At the heart of this work, attention is focused primarily on understanding the features of using the competence-based approach in enterprise management. Each of the approaches has its own specific features, advantages and disadvantages, due to which at different periods of time it received approval and suffered from criticism of contemporaries. The advantages and disadvantages of each approach are highlighted, as well as a rational combination of their main achievements, which will allow achieving the maximum effect in the process of restructuring the general management system of the enterprise. The importance of the competency approach as a priority direction for improving the enterprise management system, which was facilitated by such changes in the conditions of its functioning as: the globalization of the world economy, the acceleration of the pace of changes in the market environment, the aggravation of the competitive struggle of commodity producers, is emphasized. The circumstances are identified under which it is possible to implement a competency approach in the process of enterprise management, while simultaneously ensuring the achievement of competitive advantages by the enterprise through a competent and effective strategy of its activities, and the development of knowledge, skills and abilities of the personnel involved in management in accordance with the level of management and the developed strategy.*

**Key words:** competence, competency approach, management, enterprise management.

**Постановка проблеми.** Необхідність та важливість застосування компетентнісного підходу визнані сьогодні теоретиками та практиками з управління одними із найбільш дієвих засобів набуття та утримання стійких конкурентних переваг підприємством та, відповідно, підвищення ефективності його функціонування у цілому за рахунок використання прихованих здібностей, що отримані в результаті накопичення та постійного розвитку працівниками необхідних знань та досвіду. Водночас ключовим питанням наукових дискусій є проблема вироблення єдиної узгодженої позиції щодо розуміння як базових понять компетентнісного підходу в менеджменті, найрозповсюдженішими серед яких є компетенція та компетентність, так і самого алгоритму застосування зазначеного підходу на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Популярність використання компетентнісного підходу сприяла виникненню різноманітних теоретичних досліджень відомих вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Андрєєва, Н. Коваленко, Д. МакКлеланда, Р. Бояцис, Л.М. Спенсера та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування сутності та усвідомлення розмаїття визначень поняття «компетентність» та підходів до її використання у менеджменті підприємства, що є можливим лише за умови розуміння джерела та умов її виникнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні високий рівень компетентності співробітників визнано важливою конкурентною перевагою не лише підприємств, а й одних країн перед іншими, що пояснює її присутність у цільових

загальнонаціональних програмах майже усіх розвинутих країн та реалізацію на рівні національних освітніх стандартів. Щодо українських підприємств, то донедавна керівники звертали увагу передусім на результати діяльності співробітників, незважаючи на їхні особисті якості. Це негативно відбивалося і на ефективності використання персоналу, і на результативності менеджменту підприємства у цілому та змушувало керівництво шукати нові підходи до управління. Ймовірно, через це в Україні поступово почав упроваджуватися компетентнісний підхід, але від початку як один із найдієвіших HR-інструментів.

Безумовно, він має багато тактичних цілей, однак працює переважно на досягнення стратегічних, що актуальні для підприємства у певний момент часу. Саме завдяки появі поняття «компетентнісний підхід» та використанню його базових понять усе частіше в менеджменті та управлінні сучасними підприємствами з'являються новітні технології та поступово займають там провідні місця. Інтенсифікації даного процесу сприяли зміни у виробництві, як то підвищення його наукомісткості, вимог до якості продукції, перехід до гнучких виробничих комплексів, робототехніки, тобто прагнення до інноваційності, що суттєво підвищили значущість професіоналізму, аналітичних здібностей персоналу, інформаційної сприйнятливості, здібностей до навчання. Усвідомленню важливості компетентнісного підходу як пріоритетного напрямку вдосконалення системи менеджменту підприємством сприяла зміна умов його функціонування: глобалізація світового господарства, прискорення темпів змін ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби товаровиробників.

Як уже було зазначено, поняття «компетенція» та «компетентність» найчастіше використовуються у двох сферах – освіті та менеджменті, які хоча й є взаємопов'язаними, але пропонують зовсім різне розуміння компетентнісного підходу. У межах цього дослідження увага концентруватиметься, передусім, на усвідомленні особливостей його використання у менеджменті підприємства.

Деякі фахівці [1; 3; 7; 9] помилково вважають датою виникнення терміна «компетенція» минуле сторіччя, але це не зовсім вірно. Безсумнівно, підвищення значущості цього поняття та зростання його впливу на управління відбувалися тільки в останні десятиріччя минулого сторіччя, однак уперше воно з'явилося ще у 1596 р. у словнику Webster [11]. Сьогодні існує певна термінологічна та концептуальна плутанина навколо базових понять компетентнісного підходу, але більшість літературних джерел у галузі економіки та психології [1; 2; 7; 10], розглядаючи історію зазначеного питання, схиляється до існування трьох домінуючих підходів до його опису, які з'явилися

відносно незалежно один від одного – спочатку у США (американський, або поведінковий (особистісний) підхід), згодом у Великій Британії (британський (функціональний) підхід), потім у Франції, Німеччині та Австрії (багатомірний, цілісний підходи). Зустрічаються також точки зору щодо поєднання двох останніх підходів під загальною назвою «європейський», у межах якого компетенції розглядаються як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи.

Відповідно до американської традиції, що вважала компетенцію переважно описом поведінки співробітника, уперше цей термін увів у 1959 р. Р. Вайт із метою опису індивідуальних особливостей людини, які допомагали їй виконувати доручену роботу на найвищому рівні [11]. Даний підхід був розвинутий Д. Макклелландом, який запропонував передбачати ефективність діяльності працівників на підставі оцінки не інтелекту, а саме компетентності [8]. Учений розробив поведінкове інтерв'ю (Behavior Event Interview – BEI), завдяки якому з'явилася можливість продемонструвати відмінності між кандидатами на певні посади, тобто експертним шляхом вибрати тих, хто володів високим ступенем виразу необхідних для виконання функціональних обов'язків якостей [8]. Даний метод був детально описаний у книзі Competence: superior performance, де автори на підставі узагальнення результатів досліджень, проведених на різних типах підприємств, склали словник, що нараховував 21 компетенцію, властиву людям, успішним у професіях середнього та високого рівнів. Таким чином, Д. Макклелланд та С.Л. Спенсер цілком виправдано вважаються засновниками компетентнісного підходу, але у менеджменті персоналу підприємства [9].

Ще один представник даного підходу – Р. Бояцис у своїх дослідженнях приділяв увагу дослідженню компетенцій керівників підприємств, визначивши характеристики, що дають їм змогу бути ефективними [4]. Учений запропонував інтегровану модель компетенцій керівника, яка пояснювала їх взаємозв'язок із функціями менеджера і з внутрішнім оточенням організації.

Розвиток даного підходу, що орієнтувався на використання «загальних» компетенцій, відбувався одночасно з підходом, орієнтованим на «ключові» компетенції, у межах якого американська асоціація менеджменту виділила групи компетенцій, які, на думку вчених, зумовлювали ефективну поведінку керівника. Зв'язок між «загальними» і «ключовими» компетенціями відбувався шляхом моделювання компетенцій і їх оцінки, за допомогою чого визначалися ключові чинники успішного виконання професійних завдань та ступінь виразу ключових компетенцій [9].

Незважаючи на домінування впродовж тривалого часу, поведінковий підхід поступово втрачав

свої позиції, чому сприяла поява концепцій компетенцій, які додатково до установок, способів поведінки, трудових звичок, здібностей та особистісних характеристик містили у своєму складі знання і навички. Тобто відбувалося поступове ускладнення американських моделей компетенцій та формування складніших конструкцій, де поведінкові компетенції поступово поступалися своїм місцем функціональним компетенціям, які були безпосередньо пов'язані з виконанням певної роботи.

Що стосується функціонального підходу, то передумовою його появи була нестача кваліфікованої робочої сили у Великій Британії у 1980-х роках, що стимулювало спочатку застосування компетентнісного підходу у системі професійного навчання й освіти, а згодом стало причиною створення національної системи професійних кваліфікацій, що спиралася на професійні стандарти компетентностей, розроблені за результатами функціонального аналізу різних видів професійної діяльності. Аналізу підлягали передусім компетенції, що демонструвалися на робочих місцях, а не систематично придбані знання і поведінкові характеристики.

Результатом популяризації даного підходу стала декомпозиція професійних стандартів, що визначали ключові ролі співробітників, у множині компетенцій, які, своєю чергою, підрозділялися на субрівні з визначенням для кожного конкретних критеріїв роботи, що формували базу для оцінювання. Основний акцент робився на функціональні компетенції та здатність демонструвати роботу, що відповідала б стандартам її ефективного виконання [6].

Слід зазначити, що відзначений підхід був зустрінутий критикою через неповну теоретичну обґрунтованість, бюрократизованість, недостатнє врахування потреб роботодавців і неспроможність урахувати результати неформального навчання [6]. Можливо, саме через це він практично не вплинув на британські школи бізнесу, особливо порівняно з розповсюдженням поведінкового підходу у США.

Однак згодом британський підхід, який акцентував увагу переважно на функціональних компетентностях як здатності виконувати роботу відповідно до встановлених стандартів, почав доповнюватися поведінковими характеристиками. Спочатку (1992 р.) стандарти було доповнено моделлю компетенцій MCI, що ставила на меті визначення поведінкових індикаторів, пізніше, у 1996–1998 рр., автори [5] створили комплексну цілісну модель, що включала п'ять категорій взаємопов'язаних компетенцій і компетентностей: когнітивну – теорії, концепції, знання, розуміння; функціональну – навички, «ноу-хау»; особистісну – поведінкові компетенції; етичну, засновану

на особистих і професійних цінностях; мета-компетенцію – здатність справлятися з невизначеністю, навчання і критичне мислення. Поступово одні роботодавці стали розвивати власні моделі компетенцій або використовували такі, що значно відрізнялися від стандартів MCI, інші намагалися адаптувати існуючі стандарти до своєї діяльності. Однак і ті й інші використовували їх для формування систем оплати та управління на підставі компетенцій.

Можна сказати, що американський підхід, перш за все, спрямований на виявлення поведінкових характеристик компетенції, тобто на особистісні риси людини, необхідні для успішного виконання певних дій. Англіїці, навпаки, концентруються на властивостях самої діяльності та намагаються виявити ті головні її елементи, виконання яких є обов'язковим для досягнення результату, що задовольнив би встановленим вимогам. Отже, британський підхід спрямований на вивчення характеристик діяльності, американський – на виявлення певних характеристик людей, які дану діяльність мають здійснити. Більшість країн континентальної Європи наслідували досвід Великої Британії, однак Франція, Німеччина, а згодом Австрія сформулювали свої власні, ширші й більш універсальні підходи до проблеми компетенцій.

Усвідомлення необхідності розроблення нових моделей компетентності і визнання ролі підприємств у їх розвитку стали причинами появи багатомірного підходу у Франції та його широкого розповсюдження. Порівняно з попередніми підходами французька модель компетенцій вважається ґрунтовнішою, адже включає три групи компетенцій [10]: теоретичні компетенції, де знання виступали когнітивним складником (*savoir*); практичні компетенції, де навички визнавалися функціональним складником (*savoir-faire*); соціальні компетенції як поведінковий складник (*savoir-etre*).

У той час на французьких підприємствах ефективнішим уважалось застосування системи індивідуальної оцінки компетенцій, а не кваліфікації. У подальшому було визнано право громадян на незалежну оцінку компетенцій для отримання можливості розвитку у межах професії. Деякі галузі промисловості поступово впроваджували системи оплати праці на підставі компетенцій. Зустрічаються точки зору щодо абсолютної подібності французького підходу американському, але вважаємо, що їх не слід ототожнювати, адже перший є ширшим і розглядає, окрім поведінкових компетенцій, ще знання та функціональні компетенції.

У Німеччині основна увага концентрується на визначенні професіоналізму, тобто необхідних знань, для ефективного виконання роботи. Значно менше уваги приділяється результатам самої діяльності. У 1980-х роках з'являється

поняття ключових кваліфікацій, що орієнтується на особистісні характеристики, знання та досвід (здатність діяти самостійно, навички вирішення проблем, гнучкість, здатність до співпраці, уміння вирішувати етичні проблеми), а не на ситуаційні вимоги [7]. Тобто у даному разі зміст терміна «кваліфікація» є дуже схожим за сенсом із терміном «компетенція». Також у Німеччині з'являється одна з перших типологій компетенцій, так звана модель професійної діяльності, що включає предметні (описують готовність та здатність на підставі предметно-специфічних знань та навичок виконувати завдання, вирішувати проблеми, оцінювати результати відповідно до цілей), особистісні (визначають готовність та здатність людини, як особистості, розуміти, аналізувати та оцінювати можливі шляхи розвитку) та соціальні (визначають готовність та здатність створювати та підтримувати відносини, ідентифікувати та розуміти переваги та напруженість у відносинах) компетенції.

Австрія прийняла схожий із німецьким підхід, сформувавши ключові кваліфікації (функціональні та професійні), що включають специфічні здібності та особливості структури особистості та згруповані за трьома напрямками: когнітивні, соціальні, особистісні компетенції. Якщо дві останні групи майже повністю відповідають попередньому опису, то когнітивні визначено як знання, навички та здібності, необхідні для виконання завдань та формування стратегій, орієнтованих на вирішення проблем.

Кожний із підходів має свої специфічні риси, переваги та недоліки, завдяки чому в різні періоди часу отримували схвалення та потерпали від критики сучасників. Американський підхід, підкреслюючи важливість особистісних рис, наполягає на використанні поведінкових компетенцій із метою оцінки «найкращого» виконання роботи. Завдяки британському підходу усвідомлено цінність професійних стандартів функціональних компетенцій та їх застосування для робочого міста.

Очевидно, що однопараметричні моделі компетенцій поступаються мультипараметричним, що пояснює додавання до поведінкових компетенцій в американських моделях функціональних і когнітивних, а функціональну компетентність у британських моделях удаю доповнили поведінковими компетенціями. Маючи можливість проаналізувати попередній досвід, Франція і Німеччина, які пізніше почали створювати національні моделі компетенцій, сформували досить цілісні й інтегровані структури компетенцій, які розглядали знання, навички і поведінку комплексно, як важливі складники моделей компетенцій.

Незважаючи на зазначені недоліки кожного підходу, раціональне сполучення їх основних здобутків (наведено у табл. 1) дасть змогу сучасним

керівникам досягти максимального ефекту в процесі перебудови підприємством загальної системи менеджменту.

Зрозуміло, що застосування компетентнісного підходу у менеджменті підприємства зумовлене певними чинниками. Так, прискорення темпів інноваційних процесів у виробництві продуктів та послуг підвищує складність виконуваних завдань та, відповідно, вимоги до професійних і особистісних якостей працівників та менеджерів різного рівня. Окрім того, сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах високого ступеня ризику та швидко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища.

За цих обставин професійний підхід до формування стратегії управління та подальшої діяльності підприємства, що є неможливим без висококваліфікованого та компетентного персоналу, зокрема управлінського, стає одним із найважливіших і найнеобхідніших факторів ефективного управління та успішної діяльності у цілому.

Застосування компетентнісного підходу на більшості сучасних підприємств пояснюється саме бажанням керівництва використовувати прогресивні управлінські технології. Але, на жаль, не всі до кінця розуміють сутність даного поняття та його базових категорій і, відповідно, його призначення. Через це часто можна спостерігати або переписування існуючих методів та управлінських інструментів у термінах компетенцій, або копіювання зарубіжних підходів до компетентнісного управління та формування моделей компетенцій без відповідної адаптації до конкретних умов функціонування конкретного підприємства, що, безсумнівно, не дає змоги повною мірою оцінити всі переваги застосування компетентнісного підходу. Частково це пояснюється невизначеністю самого поняття, що бентежить не тільки розробників методів стратегічного управління на підставі компетенцій, а й робітників, які є об'єктами компетентнісного менеджменту. Майже кожен теоретик та практик зробив свій внесок у трактування базових понять компетентнісного підходу виходячи зі свого розуміння та кругозору. Однак у разі використання одного з множини визначень майже завжди з'являється відчуття неясності теоретичних основ менеджменту, отже, люди не впевнені, чи є використовуване визначення вірним. Ще одне питання, яке турбує дослідників, полягає у чіткому розмежуванні понять «компетенція» та «компетентність». Теоретичний аналіз цих понять підтверджує висновок про їх близькість та тісний взаємозв'язок, адже, щоб бути компетентним, необхідно володіти певними компетенціями. Цілком очевидно, що співробітнику для успішного виконання встановлених завдань бажано бути компетентним, отже, володіти певним переліком необхідних компетенцій.

Основні характеристики існуючих підходів до опису компетенцій

Назва підходу	Країна виникнення	Характерні риси та здобутки
Американський (поведінковий)	США	Особливості: концентрація уваги на описі індивідуальних особливостей людини, які допомагали виконувати доручену роботу на найвищому рівні. Здобутки: розроблення поведінкового інтерв'ю (BEI) для визначення найнеобхідніших для підприємства якостей у кандидатів на вакантні посади; формування словнику компетенцій.
Британський (функціональний)	Велика Британія	Особливості: концентрація уваги на властивостях діяльності, виявлення її головних елементів, виконання яких є обов'язковим для досягнення певного рівня результату.
Багатомірний	Франція	Особливості: концентрація уваги на поведінкових та функціональних компетенціях. Здобутки: формування системи індивідуальної оцінки компетенцій.
Цілісний	Німеччина	Особливості: концентрація уваги на визначенні професіоналізму, тобто необхідних знань, для ефективного виконання роботи; недостатня увага до результатів самої діяльності. Здобутки: формування однієї з перших типологій компетенцій, згідно з якою виділяють предметні, особисті та соціальні компетенції.
	Австрія	Особливості: концентрація уваги на ключових кваліфікаціях (функціональних та професійних), що включають специфічні здібності та особливості структури особистості. Здобутки: доповнення попередньої типології когнітивними компетенціями.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Використання компетентнісного підходу до стратегічного управління передбачає не лише врахування наявних компетенцій персоналу і підприємства у цілому під час розроблення стратегії подальшої діяльності, що є загально визнаною необхідністю. Не менш важливим є забезпечення відповідних посад компетентними працівниками та залучення, зокрема, до процесу розроблення й реалізації стратегічних рішень, співробітників, які, володіючи певними компетенціями, потенційно готові до виконання цього рівня завдань. Обов'язковим є також розвиток рівня використання компетенцій до набуття працівниками бажаної компетентності у зазначеному колі питань.

Слід мати на увазі, що загострення конкурентної боротьби докорінно змінює не лише умови діяльності сучасних підприємств, а й суттєво підвищує рівень складності цілей, що стоять перед управлінським персоналом. Відповідно, зростають вимоги ринку до керівників підприємств, зокрема щодо їхньої освіти, кваліфікації, професійних навичок, освоєння і нарощування нових знань, методів і технологій роботи. Досить часто, на жаль, рівень розвитку управлінського персоналу не відповідає новим завданням. У цьому контексті застосування компетентнісного підходу у менеджменті підприємства має відбуватися паралельно з розвитком компетенцій управлінців, а також усіх співробітників, які залучені до процесу розроблення та реалізації стратегічних рішень. Лише за цих обставин можливо реалізувати компетентнісний підхід у процесі управління підприємством, забезпечуючи одночасно досягнення конкурентних переваг підприємством за рахунок грамотної й дієвої

стратегії його діяльності та розвиток знань, навичок і здібностей залученого до управління персоналу відповідно до рівня управління і розробленої стратегії.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Андреева И.С., Данилов И.П. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия. *Вестник Чувашского университета*. 2014. № 1. С. 218–224.
2. Коваленко Н.Д., Должикова А.П. Анализ людского капитала предприятия как ключевой компетенции. *Економічний простір*. 2013. № 6. С. 191–199.
3. Компетентностный подход, основные понятия. Москва, 2017. URL: <http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html=part-012page.htm>.
4. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance / John Wiley & Sons. N.Y., 1982. 308 p.
5. Cheatham G., Chivers G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*. 1996. № 20(5). P. 20–32.
6. Jones L., Moore R. Appropriating competence: the competency movement, the New Right and the 'culture change' project. *British Journal of Education and Work*. 1995. № 8(2). P. 78–92.
7. Le Deist F.D., Stringfellow E., Winterton J. Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006. 131 p.
8. McClelland D. Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*. 1998. № 9(5). P. 331–339.
9. Spencer L.M., McClelland D.C., Kerner S. Competency Assessment Methods: History and State of the. Boston : MA Hay/McBer, 1997. 298 p.

10. Tremblay M., Sire B. Remuner les competences plutot lactivite. *Revue Francaise de Gestion, special issue, Le retour au travail*. 1999. № 126. P. 129–139.

11. White R. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*. 1959. № 66. P. 279–333.

#### REFERENCES:

1. Andreeva I.S., Danilov I.P. (2014) Kompetentnostnyy podkhod k upravleniyu personalom kak konkurentnoe preimushchestvo predpriyatiya [Competence-based approach to personnel management as a competitive advantage of an enterprise]. *Vestnik Chuvashskogo universiteta*, no. 1, pp. 218–224.

2. Kovalenko N.D., Dolzhikova A. (2013) Analiz ljudskogho kapitalu pidpryemstva jak kljuchovoi kompetencii [Analysis of human capital of the enterprise as a key competence]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 6, pp. 191–199.

3. Kompetentnostnyy podxod, osnovnye ponyatiya. Moscow, 2017. Available at: <http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html=part-012page.htm>

4. Boyatzis R.E. (1982) *The competent manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons. N.Y.

5. Cheetham G., Chivers G. (1996) Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, no. 20 (5), pp. 20–32.

6. Jones L., Moore R. (1995) Appropriating competence: the competency movement, the New Right and the 'culture change' project. *British Journal of Education and Work*, no. 8(2), pp. 78–92.

7. Le Deist F.D., Stringfellow E., Winterton J. (2006) *Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

8. McClelland D. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, no. 9(5), pp. 331–339.

9. Spencer L.M., McClelland D.C., Kelner S. (1997) *Competency Assessment Methods: History and State of the*. Boston: MA Hay/McBer.

10. Tremblay M., Sire B. (1999) Remuner les competences plutot lactivite. *Revue Francaise de Gestion, special issue, Le retour au travail*, no. 126, pp. 129–139.

11. White R. (1959) Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, no. 66, pp. 279–333.