

УДК 331.108.45

Олег Дегтяр

доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Харківського Національного університету міського господарства
імені А.Н. Бекетова, Харків, Україна
E-mail : ADegtyar@3g.ua

Олександр Непомнящий

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної академії управління, Харків, Україна
E-mail: ADegtyar@3g.ua

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

***Анотація:** В статті наводиться узагальнений аналіз основних етапів становлення компетентнісного підходу до управління персоналом. Визначено, що моделям компетенцій, відводиться головна роль у системі управління компетентністю персоналу. Також запропоновано шляхи удосконалення напрямів впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом в організаціях.*

***Ключові слова:** управління персоналом, персонал, компетенція, кваліфікація, компетентнісний підхід.*

Oleg Diegtiar

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Department of Management and Administration of Kharkiv National University of Municipal Economy the name of AN Beketova, Kharkiv, Ukraine
E-mail : ADegtyar@3g.ua

Alexander Nepomnyashchy

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Management
E-mail : ADegtyar@3g.ua

THE FEATURES AND CONTENT OF THE MAIN STAGES OF FORMATION OF COMPETENCE APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT

***Summary:** The article provides a generalized analysis of the main stages of formation of competence approach to personnel management. It is determined that the competency models play a key role in the management system, competence of personnel. Also suggested ways of improving areas of implementing of competency approach in personnel management in organizations.*

***Key words:** personnel management, staff competence, qualification, competency-based approach.*

© Олег Дегтяр, Олександр Непомнящий, 2017

Олег Дегтярь, Александр Непомнящий

**ОСОБЕННОСТИ И СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ
СТАНОВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ**

Аннотация: В статье приводится обобщенный анализ основных этапов становления компетентностного подхода в управлении персоналом. Определено, что моделям компетенций отводится главная роль в системе управления компетентностью персонала. Также предложены пути совершенствования направлений внедрения компетентностного подхода управления персоналом в организациях.

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, компетенция, квалификация, компетентностный подход.

Oleg Diegtiar, Alexander Nepomnyashchyu

An extended abstract of a paper on the subject of:

“The features and content of the main stages of formation of competence approach to personnel management”

Problem setting. At the present stage of economic development and human resource management is the most promising approach to personnel management. Competence-based approach as an effective tool for the evaluation, selection, training and development of employees is used in the practice of personnel management from 1970 years. However, not all researchers and practitioners in this field maintain competence approach as an innovative way of development of professional formation of a specialist in the educational environment and in the human resource management system.

To provide a sustainable competitive advantage is possible due to the transition from functional management subsystems and separate business processes to the management on the basis of competence approach.

Recent research and publications analysis. Problems of formation of competence approach to personnel management and implementation of models of competencies required for effective performance by the employee of its functions are covered in the works of many famous Ukrainian and foreign scientists, in particular S. Aleksandrova, M. Arapova, Ch. Vudraf, N. Kolenda, V. Mody`rka, O. Pomjetun, S. Rekiyanov, M. Rud`, N. Sy`tny`k, X. Stolyaruk etc.

However, there are many theoretical and practical topics remain insufficiently disclosed terms of comprehensiveness and consistency that gives grounds to assert the relevance of studying the competency approach to human resource management.

Paper objective. The purpose of this article is to analyze the main stages of formation of competence approach to personnel management and providing suggestions for improving the directions of the implementation of this approach.

Paper main body. Competence – a concept that came from the European tradition of education. The English word competence means the quality of being competent; adequacy; possession of required qualifications, knowledge, skills.

In the scientific literature aimed at problems of management, discusses the essence of such categories as "competence", "competence", "qualification" as the main areas of research. Modern labor market is little specific knowledge of the employees he needed their expertise.

Research and study of scientific literature showed that the concept of "competence" as a complex, multicomponent, interdisciplinary concept, defined by many different definitions.

The analysis of the concepts of the term "competence" showed a General approach that allows to reveal the essence of this category. In particular, are two leading approaches: behavioral (personal) and functional (activity). Based on this we formulate our own concept of "competence": a set of interrelated qualities of the person, the accumulation of potential for the future, integration into a unified whole internalized consequences (knowledge), techniques (skills) and methods of solution of tasks (skills) to get the effective result.

Conclusions of the research. All international schools have made a significant contribution to the development of the theory of competence, complementing previous theories with new ideas and principles, while introducing more competence-based approach.

However, in our opinion, insufficiently deeply studied the specifics of the very concepts of system-level management and personnel training, not only from the point of view of the educational environment, but especially from the management system. It is about managing the characteristics of the working person, and taking into account the dynamics of self-organization.

Competency model: an integrated list of competencies that are necessary for the effective performance by the employee of its functions, plays a key role in the management system, competence of personnel. Competencies included in the model, can be individual for a particular job, and the overall fit for the entire enterprise. Application of competencies in assessment of employees enables the Manager to analyze how the results of the employee for the previous period, and the ways to achieve them.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку економіки і управління людськими ресурсами є найбільш перспективним компетентнісний підхід до управління персоналом. Компетентнісний підхід як ефективний інструмент оцінки, відбору, навчання і розвитку співробітників використовується в практиці управління персоналом з 70-х рр. ХХ ст. Однак не всі дослідники і практики в цій галузі підтримують компетентнісний підхід як інноваційний шлях розвитку та професійного становлення фахівця в освітньому середовищі й у системі управління людськими ресурсами.

Забезпечити стійку конкурентну перевагу можна за рахунок переходу від управління функціональними підсистемами та окремими бізнес процесами до управління на основі компетентнісного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблеми становлення компетентнісного підходу до управління персоналом, а також питання впровадження моделей компетенцій, які необхідні для ефективного виконання працівником його функцій, висвітлюються в працях багатьох відомих українських та зарубіжних учених, зокрема С. Александрова [1], М. Арапова [2], Ч. Вудраф [3], Н. Коленда[5], В. Модирка [2], О. Пометун[7], С. Рекіянов[8], М. Рудь[9], Н. Ситник [10], Х. Столярук[11] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим, чимало теоретичних і практичних питань означеної проблематики залишаються недостатньо розкритими з точки зору комплексності та системності, що дає підстави стверджувати про актуальність вивчення компетентнісного підходу до управління персоналом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз основних етапів становлення компетентнісного підходу до управління персоналом та надання пропозицій з удосконалення шляхів впровадження даного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Компетенція – поняття, що прийшло з європейської освітньої традиції. Англійське слово *competence* означає якість бути компетентним; достатність; володіння необхідною кваліфікацією, знанням; наявність здібностей.

У науковій літературі, спрямованій на дослідження проблем менеджменту, розглядається сутність категорій «компетентність», «компетенція», «кваліфікація» як основних напрямків вивчення. Для сучасного ринку праці мало конкретних знань фахівців, йому необхідні їх компетенції.

Дослідження і вивчення наукових джерел показало, що поняття «компетентність» складне, багатокомпонентне, міждисциплінарне, яке визначається безліччю різних дефініцій.

Аналіз терміна «компетенція» продемонстрував загальний підхід, який дозволяє виявити суть даної категорії. Зокрема, у основі трактування проглядаються два провідних підходи: поведінковий (особистісний) і функціональний (діяльнісний). На підставі цього ми формуємо власне поняття «компетенція»: сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, накопичення потенціалу для майбутньої діяльності, інтеграція в єдине ціле засвоєних людиною наслідків (знань), способів (умінь) і прийомів вирішення завдань (навичок) для отримання ефективного результату.

У науковій літературі у межах компетентнісного підходу виокремлюють два основні терміни: «компетентність» і «компетенція». Трактування поняття «компетентність» (лат. *competens*, франц. *competence*) показує наявність у працівника сукупності реалізованих якісних компетенцій, їх достатність, що означає володіння необхідними кваліфікацією, знаннями, вміннями, навичками та отримання високого результату діяльності. Дослідження у цій галузі призводять до об'єктивного розуміння неоднозначності цих категорій, часто використовуваних в одному контексті. Одні автори вживають їх як синоніми, що позначають дієвість відкритої системи. Інші – розводять ці поняття на основі різних підстав, позиціонують компетенцію як первинну категорію.

Аналіз різних підходів до поняття «компетентність» показує, що частина послідовників наукової школи компетентнісного підходу розглядає його (компетенції) як складові частини загальної компетентності людини (фахівця). Наприклад, у визначенні співвідношення понять «компетентність» і «компетенції» є позиція, згідно з якою під «компетентністю» розуміється характеристика особистості, що означає володіння сукупністю певних компетенцій. Компетенція – єдність знань, досвіду, здатності діяти і навичок поведінки індивіда, що визначаються певною ситуацією. При такій інтерпретації досліджуваній термін включає в себе різного роду компетентності та (або) компетенції.

Узагальнюючи гносеологічні дослідження дефініцій, ми даємо своє бачення поняття «компетентність»: кластер відповідних здібностей, зобов'язань, знань і навичок, які дозволяють людині приймати ефективні рішення у професійному середовищі або інших ситуаціях з урахуванням позитивного розвитку синергетичного ефекту. Компетентність показує достатність знань і навичок, які дозволяють працівнику діяти в найрізноманітніших ситуаціях. Так як кожен рівень відповідальності має свої власні вимоги, компетентність може бути сформована в будь-який період життя людини або на будь-якому етапі її кар'єри.

До всього зазначеного вище можливо додати ще одне трактування поняття «компетентність»: інтегрована сукупність або система знань, умінь і навичок, аспект

прояву готовності до професійної діяльності, саморозвитку в умовах мінливих вимог зовнішнього і внутрішнього середовища, створена для досягнення певних кінцевих цілей з ефектом позитивної синергетики.

Зупинимося на взаємозв'язку двох понять, які перегукуються між собою: «компетенція» і «кваліфікація».

На думку німецького дослідника У. Клементя, привабливість поняття «компетенція» замість терміна «кваліфікація» полягає у відкритому і всеосяжному значенні: якщо кваліфікація описує функціональну відповідність між вимогами робочих місць і метою освіти, то «компетентність» повинна включати можливість діяти адекватно ситуації в широких сферах [13, с. 204].

Крім цього, ми вважаємо за доцільне розглянути поняття «професійний рівень», яке в економічній та управлінській сферах науки поки до кінця не сформовано. Трактуювання даного поняття можна розглядати паралельно з поняттям «якість робочої сили». Варто відзначити, що ні в багатопрофільні, ні у спеціалізовані словники дане визначення не включено.

Відсутність сформованої категорії – вельми значуща прогалина, і ось чому. Людські ресурси – одне з важливих джерел накопичення суспільного багатства. У зв'язку з нерівномірним розміщенням і вичерпністю природних запасів, останнім часом найбільший інтерес вченими приділяється підвищенню «якості робочої сили», а також збільшенню професійного рівня. Науково-технічний прогрес, темпи якого прискорюються, змінює вимоги до гнучкості знань, умінь, навичок працівника. Одне з небагатьох визначень професійного рівня фахівців в літературі – сукупність властивостей людини, які виявляються у процесі праці й включають в себе кваліфікацію та особисті характеристики працівника: його фізіологічні і соціально-психологічні особливості (стан здоров'я, розумові здібності), а також адаптованість, в тому числі гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, профорієнтованість і профпридатність. Всі складові цього визначення включають комплекс вимог до працівника з боку роботодавця, суспільства, споживачів, результатів праці фахівця [10].

Можна виділити наступні основні ознаки сучасного фахівця, що мають велике значення для господарюючого суб'єкта: готовність розвивати співробітництво; вміння переконливо представляти свої ідеї в усній і письмовій формах, ефективно працювати в команді, поєднувати самостійність з готовністю допомагати лідеру в досягненні організаційних цілей; прояв ініціативності, технічної компетентності; підприємливість, активність, інші інтелектуальні здібності [9, с. 74].

В узагальненому вигляді «професійний рівень» – сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас знань, навичок, здібностей, мотивацій, здоров'я, які активно використовуються в тій чи іншій сфері виробництва, сприяють зростанню продуктивності та якості її праці і тим самим впливають на зростання її заробітку.

Найчастіше «професійний рівень» намагаються визначити показником «кваліфікація». Кваліфікація працівника – це сукупність його загальної і спеціальної професійної освіти, необхідних знань, умінь, професійних навичок та виробничого досвіду для виконання в даних організаційно-технічних умовах певних видів робіт певної складності (розряду). Є й інше визначення кваліфікації, що застосовується в науці управління персоналом: рівень освоєння робітниками конкретної професії або спеціальності (низька, висока).

Тенденція руху «від поняття «кваліфікація» до поняття «компетенція» - загальноєвропейська і навіть загальносвітова. Ця тенденція характеризується посиленням пі-

знавальних та інформаційних підходів у сучасному виробництві, яке не «покривається» традиційним поняттям «професійна кваліфікація». Найбільш прийнятним стає поняття «компетентність».

Новий тип економіки висуває нові вимоги до працівників, серед яких переваги набувають умови комунікативних, розумових, системно-організованих, самоорганізуючих і моральних основ, що дозволяють успішно формувати діяльність у таких контекстах: культурному, економічному і соціальному.

Отже, під кваліфікацією розуміється ступінь підготовленості особистості до професійної діяльності, що встановлюється нормативно, показник ступеня відповідності освіти виконуваним функціям компетенцій фахівця.

Компетентність відбиває як вимоги до кваліфікації спеціаліста в галузі безпосередньої професійної діяльності, так і міждисциплінарні вимоги до результатів освіти у вигляді універсальних компетенцій, а також всі сторони трудової діяльності фахівця – від володіння навичками, знаннями, уміннями в тій сфері діяльності, в якій він функціонує, до особистісних якостей, що дозволяють індивідууму грамотно й адекватно вирішувати робочі питання і провести оцінку інноваційного його потенціалу.

Останнє десятиліття термін «компетенція», «компетентність» і «компетентнісний підхід» стали досить широко використовуватись. Зупинимося на аналізі становлення компетентнісного підходу, на його особливостях та змісті основних етапів.

Перший етап. Від античності до середини ХХ ст. проходило зародження основ філософських систем, де практична діяльність людини, її особистісні якості виступають першоосновою людського існування [12, с. 41].

Особливий внесок в обґрунтуванні необхідності компетентності привнесли такі філософи античності, як Демокрит, який вважав, що для повноцінного життя людині необхідно добре мислити, говорити, працювати; ідеї Сократа ґрунтувалися на вивченні залежності знань (компетенції) від практичної діяльності; вчення Платона доводить необхідність спеціалізації: коли природа людей неоднакова, і заняття їх повинні бути різні [4, с. 257].

Ще Аристотель стверджував, що під професійним навчанням ми розуміємо таке, яке готує для виступу в змаганнях заради свого вдосконалення в чеснотах [4, с. 258].

Другий етап проходив під час епохи Просвітництва. Дослідження в цей період стосувалися переважно розвитку професійних здібностей людини на практиці. Такі вчені, як Ж. Руссо, В. Песталоцци, В. Гумбольдт, А. Дістервег, Р. Оуен та ін. стверджували ідею необхідності з'єднання навчання з професійною працею [12].

Нові наукові бачення людини як професіонала простежуються на початку ХІХ ст. В працях Р. Спенсера закони еволюції розглядаються з точки зору соціального життя, де підкреслюється важливість соціальних знань у складі професійних якостей [4, с. 314].

Реалізація інтелектуальних здібностей фахівця під час практичної діяльності виражена в ідеях Е. Торндайка. Якщо розвиток індивіда залежить більшою мірою від стимулів, що надаються середовищем, значить і розвиток професійної компетенції фахівця відбувається у результаті впливу професійного середовища [4, с. 259].

На відміну від наукової школи управління, на противагу Ф. Тейлору, який орієнтувався на організацію виробничого процесу, представники школи людських відносин переносили вагу всієї праці на людський фактор на виробництві [5, с. 21].

Третій етап датується 60-70 рр. ХХ ст., коли відбувається становлення наукової платформи компетентнісного підходу. У результаті формування нової економіки, розвитку людського ресурсу, професійної освіти з'являється наукова категорія «компетенція».

Термін «компетенція» ввів до обігу Р. Уайт у 1959 р. для визначення здібностей,

які тісно пов'язані з працездатністю та урахуванням підготовки, а також зі сформованою в процесі навчання високою мотивацією до її виконання. Р. Уайт визначив компетентність як ефективний зв'язок особистості з навколишнім середовищем [15] і ратифікував, що необхідна «компетентнісна мотивація». Ідею такої мотивації продовжено в працях Д. Макклелланда [7, с. 24]. З його точки зору, компетентність, а не інтелект, є основою ефективної роботи.

Л. Дж. Пітер обґрунтував принцип, згідно з яким людина, що працює в будь-якій ієрархічній системі, рухається кар'єрними сходами, поки не займе місце, на якому вона виявиться не в змозі впоратися зі своїми обов'язками, тобто виявиться некомпетентною [6, с. 24]. «Принцип Пітера» був розкритикований С. Паркінсоном у статті «Проблема Пітера»: більш високий рівень ієрархії не обов'язково і не завжди вимагає більш високого рівня компетенції; пірамідальна структура передбачає, що далеко не кожен компетентний на нижньому рівні співробітник зможе піднятися вгору [6, с. 25].

На нашу думку, перший аргумент Паркінсона припускає, що компетентність є деякою лінійно змінною величиною. Другий - показує, що не всі працівники досягають рівня некомпетентності через відсутність вакансій, що, власне, і дозволяє ієрархічним системам більш або менш успішно виконувати свої функції.

Таким чином, третій етап компетентнісної теорії змінив погляд на процеси сприйняття працівника у взаємодії з навколишніми професійними та освітніми середовищами.

Початок *четвертого етапу* розвитку компетентнісного підходу визначається вивченням його з позиції вдосконалення людини і досягнення ефективності управління. У цей період компетенція і компетентність представлені в якості предмета всебічного розгляду та наукового аналізу як у бізнесі, так і в освітній сфері, інструменту для практичного застосування в області менеджменту, економіки праці, управління людськими ресурсами [11, с. 19].

Незважаючи на безліч думок і формулювань, ідеальної моделі використання компетентнісного підходу немає. Вважається, що необхідно пильно вивчати зарубіжні наукові школи. Розглянемо вивчення наукових підходів зарубіжних країн відповідно до послідовності їх появи (США, Великобританія, Франція, Німеччина).

Американську школу компетентнісного підходу, яку започаткував Д. Макклелланд, продовжив Р. Бояціс, вона основана на поведінковій моделі. Трактуювання терміну «компетенція», розроблене Р. Бояцісом в 1982 р., передбачало суму можливостей, якими володіє певна особа та які орієнтують її дії на співвідношення досягнутих бажаних результатів, і запропонованих вимог до роботи, (це може бути мотив, характерна риса, навичка, аспект самосприйняття, або соціальна роль, або набір знань, якими він/вона користується) [3, с. 34].

Інші ж дослідники, зокрема Т. Хоффманн, пропонували вивчати людей, що ефективно виконують роботу, а не знання і вміння, які сприяють самостійному її виконанню. Поняття «компетентність» він трактував як видимі та фіксовані результати діяльності, як деякі стандарти виконання тих чи інших видів робіт, як індивідуальні якості, що характеризують результативність будь-якого виду діяльності [14].

Американський підхід до компетенції характеризується визначенням поведінкових характеристик, які сприяють успішному виконанню працівником тієї чи іншої діяльності. У зв'язку з цим звернемо увагу на особистісні риси – вирішальний фактор успіху у виконанні завдань. Компетенція, якою володіє працівник у професійній діяльності (суть – поведінкова характеристика), спрямована на ефективність виконання роботи.

Великобританська наукова думка у 80-х рр. ХХ ст. характеризується «функціональним підходом». На основі кваліфікаційних характеристик працівника і в інтеграції

з професійними стандартами вчені стали виділяти безліч компетенцій. Результативна діяльність передбачає вчинення будь-яких дій в рамках еталонних стандартів і правил; співробітники показують компетентність для того, щоб їх робота досягала або перевищувала описані еталонні стандарти і правила [8, с. 54]. Даний період характеризується прагненням до покращення компетентнісного підходу в напрямку ряду властивостей цілісності та функціональності.

У 1998 р. Дж. Четам і Дж. Чиверс запропонували нову модель, орієнтовану на використання залежності професійної діяльності від таких елементів, як масштаб підприємства та навколишньої середовища. Також ґрунтовною видозміною стало визнання, що особистість і мотивація можуть чинити вплив на професійну компетентність – вони можуть як сприяти, так і перешкоджати у професійній діяльності [8 с. 54].

У Франції багатовимірність компетентнісного підходу характеризується поляризацією [2 с. 26]:

- особистісне, що залежить від поведінки кожного індивідуума;
- колективне, націлене на побудову моделі компетенцій, необхідних для ефективної організації роботи колективів та участі в цій роботі в якості одного з членів колективу.

Дослідження в галузі компетентнісного підходу виявили, що моделі компетенцій та моделі оцінки кваліфікації можуть суперечити одна одній; значить зростають загрози у працевлаштуванні окремих працівників.

Французькі моделі компетентнісного підходу являють собою щось середнє між моделями використовуваними в Америці і Великобританії, тому що в них застосовуються аналоги функціональних і поведінкових компетенцій. Французька модель має наступну структуру: досвід, знання і поведінкові характеристики [2, с. 31].

Модель компетентнісного підходу в Німеччині формалізована на поняття «ключові кваліфікації» і містить індивідуальні компетенції (моральна стійкість, гнучкість, етичність і здатність до співпраці). До моменту прийняття німецькою системою освіти компетентнісного підходу (1996 р.) ключовий акцент у розкритті професіоналізму робився на чітке встановлення рівня необхідних знань і найменшою мірою – на результати діяльності [5, с. 34].

Австрійський підхід до поняття «ключові кваліфікації» схожий з німецьким: функціональні та професійні кваліфікації, що включають непередметні специфічні здібності та здатності структури особистості, які поділяються на три напрямки – когнітивні, соціальні та особистісні компетенції [11 с. 277].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Всі міжнародні школи внесли вагомий внесок у розвиток теорії компетентності, доповнюючи попередні теорії новими ідеями і принципами, все більш популяризуючи компетентнісний підхід.

Однак, на нашу думку, недостатньо глибоко опрацьована специфіка самих понять на рівні системи управління та підготовки персоналу не тільки з погляду освітнього середовища, але, перш за все, з боку системи менеджменту. Йдеться про управління характеристиками працюючої людини, причому з урахуванням динаміки розвитку самоорганізації.

Моделям компетенцій, тобто цілісному їх списку, які необхідні для ефективного виконання працівником його функцій, відводиться головна роль у системі управління компетентністю персоналу. Компетенції, що входять до моделі, можуть бути як індивідуальні - для конкретної посади, так і загальними, придатними для всього підприємства. Застосування компетенцій при оцінці працівників дає можливість керівнику піддавати аналізу як результати діяльності співробітника за минулий період, так і способи їх досягнення.

Список літератури:

1. *Александрова С. А.* Управління компетентністю персоналу / С. А. Александрова // *Науково-технічний збірник*, 2012. №104. С 289-293.
2. *Арапова О. М., Фрідріф В.П., В.А.* Модирка Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2016. №1(6). С. 207-211.
3. *Вудраф, Ч.* Центры оценки и развития / Ч. Вудраф / Пер. с англ. М. : НІРРО, 2005. 384 с.
4. *Древнегреческие философы. От Платона до Аристотеля* / [Пер. с древнегреч. Н.В. Брагинской]. Х. : Фолио ; 1999., 854 с.
5. *Коленда Н.В.* Шляхи підвищення конкурентоспроможності робочої сили /Н.В. Коленда // *Економічний форум*. 1/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_1/36.pdf.
6. *Питер, Л. Дж.* Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось / Л. Дж. Питер. , М. : Прогресс, 1990., 230 с.
7. *Пометун О.І.* Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн / О.І. Пометун // *Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи* : Бібліотека з освітньої політики ; під заг. ред. О.В. Овчарук., К. : К.І.С., 2004., С. 15–24.
8. *Рекіянов С.О.* Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством / С. О. Рекіянов // *Культура народів Причорномор'я*., 2011. , № 218., С. 154–156.
9. *Рудь, М.* Компетентнісний підхід в освіті / М. Рудь // *Вісник Львів. ун-ту*. Серія : Педагогіка, 2016., Вип. 21, ч. 1., С. 73–82.
10. *Ситник Н.І.* Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами /Н.І. Ситник// *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Менеджмент організацій. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>
11. *Столярук Х.С.* Оцінка корпоративної практики управління компетенціями фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах / Х.С. Столярук // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*., 2015., № 1., С. 276–286.
12. *Турчинова А.И.* Философский энциклопедический словарь 2-е изд., доп. и перераб., М. : Изд-во РАГС, 2008., 608 с.
13. *Clement U.* Kompeten zentwick lunsinder beruflu-chen Bildund / U. Clement, R. Arnold. – Opladen : Leske+Budrich, 2002. – P. 203–228.
14. *Hoffman T.* The Meanings of Competency / T. Hoffman // *Journal of European Industrial Training*. – 1999. – № 6. – P. 275–286.
15. *White R.W.* Motivation reconsidered: The concept of competence / R.W. White// *Psychological review*. – 1959. – № 66. – P. 297–333.

References:

1. *Aleksandrova, S.A.* (2012), *Upravlinnya kompetentnistyu personal*. [Management competence of staff] vol. 104, pp. 289-293.
2. *Arapova, O.M.* (2016), *Kompetentnisny`j pidxid yak chy`nny`k pidvy`shhennya konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva*. [Competence approach as a factor of increase of competitiveness of the enterprise]. vol.1(6)., pp. 207-211.
3. *Vudraf, Ch.* (2005), *Tsentry otsenki i razvitiya*. [Assessment Centers and development]. Moscow: HIPPO, 384 p.
4. *Braginsky N.V.* (1999), *Drevnegrecheskiye filosofy. Ot Platona do Aristotelya*.

[The ancient Greek philosophers. From Platoto Aristotle]., Kharkov : Folio ; 854 с.

5. Kolenda, N.V. (2011), *Shlyaxy` pidvy`shhennya konkurentospromozhnosti robochoyi sy`ly.* [Ways to improve the competitiveness of the workforce]. Access mode: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_1/36.pdf.

6. Piter, L. J., (1990), *Printsip Pitera. Ili Pochemu dela idut vkriv i vkos.* [The Peter principle, or Why thing sare going a wry] ,Moscow:Progress , 230 p.

7. Pometun, O.I., (2004), *Kompetentnisny`j pidxid u suchasnij osviti: svitovy`j dosvid ta ukrayins`ki perspekty`vy`.* [Theory and practice of consistent implementation of the competent approach in the experience of foreign countries], Kyiv: K.I.S.,pp. 15–24.

8. Rekiyanov, S.O., (2011), *Kompetenciya yak dzherelo konkurentny`x perevag u strategichnomu upravlinni pidpry`yemstvom* [Competence as a source of competitive advantages in the strategic management of the enterprise], vol. 218. pp. 154–156.

9. Rud`, M.. (2016), «*Kompetentnisny`j pidxid v osviti.* [Competence approach in education] Visny`k L`viv. un-tu., Seriya Pedagogika, Vol. 21, pp. 73–82.

10. Sy`tny`k,N.I., (2016) *Kompetentnisny`j pidxid v upravlinni lyuds`ky`my` resursamy`* [Competency approach in human resources management], Access mode: <http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>.

11. Stolyaruk, X.S., (2015), *Ocinka korporaty`vnoyi prakty`ky` upravlinnya kompetencyamy` faxivciv sluzhb personalu na vitchy`znyany`x pidpry`yemstvax.* [Assessment of corporate practice in the management of the competences of specialists in personnel services at domestic enterprises] vol. 1., pp. 276–286.

12. Turchinov,A.I., (2008), *Filosofskiy entsiklopedicheskiy slovar.* [Philosophical encyclopedic dictionary]. Moscow: RAGS, 608 p.

13. Clement, U., (2002), *Kompeten zentwick lunsinder beruflu-chen Bildund,Opladen : Leske+Budrich,* pp. 203–228.

14. Hoffman, T., (1999), The Meaningsof Competency, Journal of European Industrial Training, vol. 6, pp. 275–286.

15. White, R.W., (1956), Motivation reconsidered: The concept of competence, Psychological review, vol. 66,pp. 297–333.

Стаття надійшла до редколегії: 2.10.2017