

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ: ТЕРМІНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

©2019 КОРОЛЬОВ Д. С.

УДК 005.95:005.336.2

JEL: M12

### Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади

Метою статті є впорядкування термінологічного апарату предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу». Для вирішення поставленого завдання наголошено на залежності конкурентоспроможності компанії в умовах інноваційної економіки від рівня кваліфікації її працівників. Доведено актуальність дослідження сутності компетентнісного підходу до управління персоналом як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах нестабільності бізнес-середовища транзитивної економіки та загрозливих деформацій вітчизняного ринку праці. Досліджено сутність понять «кваліфікація», «компетенції», «компетентність», «компетентнісний підхід» та визначено їх місце та роль у системі понять предметної царини дослідження. Обґрунтовано, що базовим поняттям предметної царини дослідження слід вважати поняття «кваліфікація», яка підтверджується документами про набуття відповідної освіти та формує ядро освітньо-професійних компетенцій працівника. Доведено, що наступним в ієрархії є поняття компетенцій працівника як сукупності його вроджених особистісних і набутих соціальних і професійних характеристик. Охарактеризовано компетентнісний підхід як сучасну концепцію управління персоналом, що передбачає формування динамічних моделей компетенцій як еталона професійної поведінки працівника. Розроблено структурно-логічну схему взаємозв'язку та визначено ієрархію ключових понять предметної царини дослідження «управління персоналом компанії на засадах компетентнісного підходу».

**Ключові слова:** управління персоналом, компетентнісний підхід, кваліфікація, компетенції працівника, компетентність, конкурентоспроможність компанії.

**DOI:****Рис.:** 2. **Бібл.:** 15.

**Корольов Денис Сергійович** – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (просп. Центральний, 59а, Северодонецьк, 93400, Україна)

**E-mail:** Deniskorolov@ukr.net

УДК 005.95:005.336.2

JEL: M12

### Корольов Д. С. Компетентностный подход в управлении персоналом компании: терминологические основы

Целью статьи является упорядочение терминологического аппарата предметной сферы исследования «управление персоналом на основе компетентностного подхода». Для решения поставленной задачи акцентировано внимание на зависимости конкурентоспособности компании в условиях инновационной экономики от уровня квалификации её работников. Доказана актуальность исследования сущности компетентностного подхода к управлению персоналом как основы обеспечения конкурентоспособности компаний в условиях нестабильности бизнес-среды транзитивной экономики и угрожающих деформаций отечественного рынка труда. Исследована сущность понятий «кваліфікація», «компетенції», «компетентність», «компетентностный подход» и определено их место и роль в системе понятий предметной сферы исследования. Обосновано, что базовым понятием предметной сферы исследования следует считать понятие «кваліфікація», которая подтверждается документами о получении соответствующего образования и формирует ядро образовательно-профессиональных компетенций работника. Доказано, что следующим в иерархии является понятие «компетенция» как совокупность врожденных личностных и приобретенных социальных и профессиональных характеристик работника. Охарактеризован компетентностный подход как современная концепция управления персоналом, предусматривающая формирование динамических моделей компетенций как эталона профессионального поведения работника. Разработана структурно-логическая схема взаимосвязи и определена иерархия ключевых понятий предметной сферы исследования «управление персоналом компании на основе компетентностного подхода».

**Ключевые слова:** управление персоналом, компетентностный подход, кваліфікація, компетенции работника, компетентность, конкурентоспособность компании.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 15.

**Корольов Денис Сергеевич** – аспирант кафедры публичного управления, менеджмента и маркетинга, Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля (просп. Центральний, 59а, Северодонецьк, 93400, Украина)

**E-mail:** Deniskorolov@ukr.net

UDC 005.95:005.336.2

JEL: M12

### Korolov D. S. The Competence Approach in the Company Staff Management: the Definitions

The article is aimed at harmonizing the terminology apparatus of the subject sphere of the research on «staff management on the basis of competence approach». For the solution of the set task, dependence of competitiveness of company in conditions of innovative economy from the skill level of its workers is emphasized. The article proves the relevance of the presented research of the essence of competence approach to staff management as the basis of ensuring the competitiveness of companies in conditions of unstable business environment of transitive economy and threatening deformations of domestic labor market. The essence of concepts of «qualification», «competence», «competency», «competence approach» is researched and their place and role in the system of concepts in the subject sphere of research are defined. It is substantiated that the basic concept of the subject sphere of research should be considered the concept of «qualification», which is confirmed by the documents on obtaining an appropriate education and forms the core of educational and professional competencies of worker. It is proved that the next one in the hierarchy is the concept of «competence» as a totality of the innate personal and acquired social and professional characteristics of employee. The competence approach is characterized as a modern concept of staff management providing formation of dynamic models of competences as a standard of professional behavior of worker. A structural-logical scheme of interrelation is developed and the hierarchy of key concepts of the subject sphere of research on «company staff management on the basis of the competence approach» is defined.

**Keywords:** staff management, competence approach, qualification, competences of employee, competency, competitiveness of company.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 15.

**Korolov Denis S.** – Postgraduate Student of the Department of Public Administration, Management and Marketing, East-Ukrainian National University named after V. Dahl (59a Tsentralnyi Ave., Syevyerodonetsk, 93400, Ukraine)  
**E-mail:** Deniskorolov@ukr.net

На сучасному етапі розвитку України до традиційних викликів транзитивної економіки у вигляді турбулентності бізнес-середовища та сповільнення темпів економічного зростання додаються специфічні ризики, пов'язані з деформацією соціально-демографічної структури суспільства в цілому та ринку робочої сили зокрема. За умов загрозованих темпів трудової міграції потребує коригування та трансформації сама ідея компетентнісного підходу. Кадровий голод, з яким стикаються вітчизняні компанії в результаті відтоку кваліфікованих та амбітних працівників, зумовлює необхідність відшукання нової точки рівноваги між вимогами роботодавців та бажаннями претендентів на управлінські посади. Відповідно, набуває актуальності дослідження сутності компетентнісного підходу до управління персоналом як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах нестабільності бізнес-середовища транзитивної економіки та загрозованих деформацій вітчизняного ринку праці.

Теоретичне підґрунтя та методичні основи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу активно розробляються такими закордонними вченими, як Р. Бояціс [1], Д. МакКлелланд [4], Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер [5], С. Флетчер [2], А. С. Хорнбі [3]. Серед вітчизняних науковців дослідженню сутності компетентнісного підходу та конкретно понять предметної царини дослідження приділяли Л. М. Ільч [7], Т. В. Легун [10], Н. Г. Калюжна [8], Н. Д. Коваленко [9] та ін. У контексті дотримання компетентнісного підходу науковці акцентують увагу на необхідності розгляду управління персоналом з точки зору двох ключових підходів: забезпечення якості та комплексності організаційно-управлінських заходів (системний підхід [8]) та врахування ролі особистості працівника у формуванні моделі його професійної поведінки (поведінковий підхід [7; 9; 10]). Наш погляд, необхідність віднаходження раціонального балансу між сполученням цих двох підходів, які уособлюють формальний та неформальний аспекти управління персоналом, і сьогодні залишається ключовим управлінським завданням та умовою забезпечення конкурентних переваг будь-якої компанії. А саме, раціональне використання можливостей працівників (інтелектуальних, організаційних, управлінських та ін.) з урахуванням специфіки їх професійної діяльності має розглядатися як підґрунтя забезпечення ефективності управління персоналом як організаційно-управлінської системи.

Ключова роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування системи управління персоналом компанії зумовлює необхідність впорядкування термінологічного апарату предметної царини дослідження з метою встановлення їх взаємозв'язку, складових та умов забезпечення.

Найбільш вузьким за змістом поняттям предметної сфери дослідження слід вважати поняття кваліфікації.

Кваліфікація (від лат. *qualis* – який за якістю і *facio* – роблю), позначає ступень професійної навченості працівника, наявність у нього знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання певної роботи. Термін «кваліфікація» широко застосовується у вітчизняному освітньому, соціально-медичному та трудовому законодавстві, оскільки відповідність певному рівню кваліфікації є підґрунтям для підтвердження рівня професійної освіти, визначення ступеня втрати професійної працездатності, встановлення рівня заробітної платні та ін. Найчастіше в нормативно-правових актах законодавства України, що регламентують сферу трудових відносин, кваліфікація визначається як здатність виконувати завдання та обов'язки професійної роботи [11; 13; 14]. Попри певні відмінності у визначенні кваліфікації залежно від юридичного контексту та сфери застосування, це поняття характеризує ступінь професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь теоретичних та практичних навичок для виконання певного виду діяльності.

У «Довіднику типових професійних характеристик посад державних службовців», затвердженому Наказом Нацдержслужби України від 13.09.2011 р. № 11 [15] зазначається, що кваліфікація має два параметри: рівень кваліфікації, що визначається складністю та обсягом виконання завдань і обов'язків; кваліфікаційна спеціалізація, яка визначається конкретною сферою (галуззю) необхідних знань. Підтвердженням кваліфікаційної спеціалізації слід вважати документи, які засвідчують набуття працівником необхідного рівня освіти завдяки опануванню відповідних освітніх, освітньо-професійних та освітньо-наукових програм. Документи, які підтверджують кваліфікаційну спеціалізацію працівника (атестат, диплом, свідоцтво, сертифікат, інші документи про професійну підготовку), мають бути засвідчені уповноваженим суб'єктом освітньої діяльності. У документах про освіту чи інших документах про професійну підготовку, кваліфікація визначається через професійну назву роботи за класифікатором професій [11; 14].

Відбиттям рівня кваліфікації працівника є тарифікація – привласнення певного тарифного розряду, який свідчить про придатність працівника до виконання завдань даної складності та є підґрунтям для нарахування заробітної плати. Привласнення працівнику певної атестаційної категорії (розряду, класу та ін.) здійснюється за результатами атестації, під якою розуміється процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

Важливим аспектом оцінювання кваліфікації працівника є розуміння того, що її документальне підтвердження (кваліфікаційна спеціалізація) та отрима-

на тарифікація (рівень кваліфікації) не є безсумнівним свідченням здатності працівника до належного здійснення відповідної професійної діяльності. Ще у 1973 р. один із піонерів запровадження компетентнісного підходу Д. С. МакКлелланд констатував неефективність стандартних академічних тестів для оцінювання реальної придатності працівника до певної професійної діяльності. Також, на його думку, наявність будь-яких дипломів у претендентів на посади не забезпечує їм успішності виконання професійних обов'язків [4]. Ефективність виконання роботи Д. С. МакКлелланд безпосередньо пов'язував із наявністю в її виконавця певних компетенцій як характеристик, що відрізняють якість виконання роботи більш і менш успішних виконавців однієї й те ж самої роботи.

Слідом за Д. С. МакКлелландом на неусувній розбіжності між необхідною та фактичною якістю виконання професійних обов'язків працівниками однакової кваліфікації наголошує багато дослідників. Ґрунтовним у цьому контексті є зауваження Н. Д. Коваленко, що кваліфікація як невід'ємна від суб'єкта характеристика визначає готовність до певного виду діяльності, але не фактичну можливість її виконання [9, с. 193]. На практиці різниця між формально засвідченим (документально підтвердженим) і реальним рівнем кваліфікації працівника може інтерпретуватися як розбіжність між плановим і фактичним рівнем якості виконання ним професійних обов'язків, яка безпосереднім чином залежить від його компетенцій.

**П**оняття «компетенція» можна вважати центральним елементом понятійного апарату теорії управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Одним із перших визначення поняття компетенції надав у 1982 р. В. Макелвіл [12], розглянувши його у трьох вимірах (аспектах, ракурсах): 1) коло проблем, сфера діяльності, в якій конкретна людина володіє знаннями і досвідом; 2) сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, суспільної організації; 3) здатність, яка відображає необхідні стандарти роботи [12]. Можна зробити висновок, що за В. Макелвілом компетенція має розглядатися як: характеристика особистих якостей працівника (перший аспект); характеристика повноважень посади (другий аспект); характеристика стандартів професійної діяльності (третій аспект).

Одні з засновників компетентнісного підходу, Л. М. Спенсер та С. М. Спенсер, визначають компетенцію як модель поведінки працівника в процесі здійснення професійної діяльності [5]. Таке трактування підтверджує доцільність розгляду компетенцій з позиції біхевіоризму (поведінкового підходу в соціальних науках) та свідчить на користь тези, що компетенції працівника не є виключно функцією його професійної кваліфікації, а залежать також від його особистісних характеристик.

Серед особистісних характеристик, що формують компетенції працівника, найважливішими слід вважати індивідуальну систему морально-етичних цінностей, рівень сприйняття корпоративної культури, тип темпераменту, мотиваційні настанови та ін. Такий підхід до трактування компетенцій є цілком ґрунтовним, оскільки наголошує на комплексності якостей, які вміщуються в це поняття, їх різноманітності та необхідності віднаходження раціонального балансу між окремими складовими. Як такі складові найчастіше згадуються знання, вміння, навички, кваліфікація, досвід, мотиви, цінності, поведінка, здібності та ін. Очевидно, що вищезгадані складові компетенцій мають різне походження та різним чином взаємопов'язані між собою.

**З**метою підкреслення різної природи складових компетенцій А. Хорнбі виділяє «видимі» та «невидимі» здатності індивіда. До першої групи складових він відносить знання й навички, а до другої – риси характеру й мотиви [3]. С. Флетчер підкреслює двозначність компонент у складі компетенцій, визначаючи це поняття як синтез когнітивного, предметно-практичного й особистого досвіду працівника [2]. Н. Г. Калюжна [8] виокремлює у складі компетенцій особистісні (інтелектуальні та психофізіологічні можливості) та професійні (знання, вміння, навички, досвід) характеристики працівника, підкреслюючи таким чином різний характер складових моделі компетенцій.

У загальному випадку складові компетенцій можна поділити на дві групи:

1. *Особистісні характеристики працівника*, які складають основу його професійної поведінки, мають суб'єктивну природу та базуються на індивідуальних здібностях людини. Вроджені характеристики особистості та риси характеру (лідерські якості, математичні або гуманітарні здібності, прагнення до саморозвитку, схильність до ризику, ініціативність, креативність та ін.) є підґрунтям якісного виконання завдань у певній сфері діяльності та на певній посаді. Та навпаки, відсутність належної природної схильності або певних рис характеру можуть суттєво ускладнити професійну реалізацію працівника навіть за наявності в нього необхідної кваліфікації.

2. *Професійні характеристики працівника*, які є результатом його виховання, професійного навчання та саморозвитку: теоретичні та практичні знання, професійний і соціальний досвід, навички, кваліфікація, система цінностей, моральні та мотиваційні пріоритети, культура поведінки та ін. Ці види компетенцій індивіда слід розглядати як набуті в процесі його життєдіяльності та професійного становлення.

Формальним підтвердженням наявності у працівника професійних компетенцій є його кваліфікація. Кваліфікація регламентує освітньо-професійні, а не особистісні компетенції, частина з яких (досвід, лідерські навички, врівноваженість, розвинена ін-

туїція, аналітичний склад розуму, швидкість реакції та ін.) взагалі перебувають за межами професійної стандартизації. Саме від таких компетенцій багато в чому залежить якість виконання керівниками (менеджерами) різного рангу свої управлінських обов'язків. Причому, чим вище в ієрархії управління компанією розташовується відповідна посада, тим більш розвиненими мають бути комунікативні та мотиваційні компетенції співробітника, що її обіймає.

Таким чином, компетенції працівника можуть розглядатися як синтез двох складових: *суб'єктивна* (прихована) складова, яка визначається вродженими здібностями та особистісними інтелектуальними та психофізіологічними можливостями індивіда, та *об'єктивна* (видима) складова, яка зумовлюється набутими професійними та соціальними характеристиками. Комбінація особистісних і соціально-професійних характеристик працівника формує його компетенцію як інтегровану модель професійної поведінки. Умовою ефективною практичної реалізації такої моделі слід вважати високий рівень об'єктивної (видимої, соціально-професійної) складової за умови відповідності суб'єктивної (прихованої, особистісної) складової сфері професійної діяльності працівника та займаній посаді. Інакше кажучи, підґрунтям якісного виконання професійних завдань є наявність у працівника природної схильності до певного виду трудової діяльності та потенціалу саморозвитку на основі набутих знань, вмінь та навичок.

З урахуванням наведених міркувань *компетенцію працівника* можемо визначити як інтегровану модель професійної поведінки, яка формується на основі комбінації особистісних інтелектуальних і психофізіологічних можливостей індивіда (суб'єктивна складова) та його набутих соціально-професійних (об'єктивна складова) характеристик. Ефективність реалізації такої моделі обумовлюється ступенем її відповідності компетенціям посади як одному з трьох аспектів розуміння поняття «компетенція». У цьому аспекті компетенція розуміється як сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань. Відповідні повноваження надаються законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі.

Визначаючи компетенції працівника, більшість дослідників зазначає, що їх реалізація має конкретне призначення, що полягає в ефективному виконанні кола повноважень, професійних завдань тощо. За рахунок такої конкретизації науковці підкреслюють необхідність відповідності компетенції працівника як сукупності його особистісних і професійних характеристик компетенції конкретної посади як сукупності повноважень, прав і обов'язків. Так, за Р. Бояцісом, компетенції працівника не матимуть вирішального значення для ефективного виконання роботи, якщо

вони не відповідають функціональним вимогам посади, організації та корпоративній культурі [1]. Отже, лише в разі відповідності компетенцій працівника вимогам (компетенції) конкретної посади в конкретній компанії може бути забезпечено ефективне виконання ним професійних завдань в межах службової відповідальності та забезпечена його компетентність на даній посаді.

У роботі [6] виокремлюються такі складові поняття компетентності, що максимально повно розкривають його сутність:

– *інтегративна компетентність* як здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього оточення;

– *соціально-психологічна* (емоційна, перцептивна, концептуальна та поведінкова) компетентність як здатність до лідерства, цілепокладання, уміння реалізувати накреслені плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатії й культури комунікацій;

– *організаційна сторона* як компетентність у конкретних сферах управлінської діяльності – прийнятті рішень, аналізі інформації, методах роботи з людьми, знання і використання обчислювальної техніки і технології, методології прийняття ефективних управлінських рішень тощо [6, с. 209].

На наш погляд, визначення компетентності працівника доцільно надати на основі поєднання трьох аспектів розуміння поняття «компетенція» за В. Макелвілом: компетенція як характеристика особистих якостей працівника; компетенція як характеристика стандартів професійної діяльності; компетенція як характеристика повноважень посади. Поєднання перших двох аспектів, згідно з авторським підходом, визначає компетенцію працівника як сукупність його особистісних (перший аспект) та професійних (другий аспект) характеристик. Їх оптимальна комбінація та відповідність компетенціям посади (третій аспект) формує компетентність працівника як його конкурентоспроможність і в сенсі відповідності професійним галузевим стандартам, і щодо вимог конкретної посади. Отже, *компетентність працівника* пропонується визначити як сукупність суб'єктивних та об'єктивних компетенцій, які формують його конкурентоспроможність в рамках конкретної посади в конкретній компанії та на ринку праці в цілому. Компетентність відбиває рівень опанування працівником компетенцій, які, своєю чергою, являють еталон ефективної діяльності в певній професійній галузі.

З позицій компетентнісного підходу, якість виконання працівником професійних обов'язків визначається його здатністю до практичного використання набутих компетенцій. Компетентнісний підхід остан-

нім часом стає все більш поширеним і претендує на роль концептуальної основи ефективного функціонування системи управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності компанії в цілому. Визначальним фактором у реалізації компетентнісного підходу є його орієнтація на системний розвиток компетенцій працівників як комплексу знань, вмінь, навичок, досвіду, адаптаційних можливостей, прагнення до самовдосконалення та професійної реалізації. Як інструмент управління персоналом компетентнісний підхід передбачає встановлення чіткої відповідності між компетентністю працівника як набором його компетенцій та професійними й поведінковими вимогами, що ставляться до працівника на конкретному робочому місці. Така відповідність забезпечується за рахунок розроблення та впровадження моделей компетенцій співробітників компаній, під якими розуміється набір компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків на конкретній посаді в конкретній компанії з її індивідуальними цілями та корпоративною культурою. Як сучасна парадигма управління персоналом компетентнісний підхід акцентує увагу не стільки на знаннях і навичках працівника, скільки на можливості їх реалізації в процесі професійної діяльності та прагненні працівника до постійного вдосконалення власної моделі компетенцій.

В умовах мінливого зовнішнього середовища, дефіциту трудових ресурсів та безперервного ускладнення вимог до професійної діяльності працівників компетентнісний підхід стає одним із основних інструментів розвитку конкурентних переваг працівника, системи управління персоналом і компанії в цілому, оскільки забезпечує відповідність між станом системи управління персоналом та вимогами бізнесу. Саме розвиток компетенцій персоналу є передумовою підвищення ефективності функціонування компанії та, як наслідок, забезпечення її конкурентоспроможності в умовах визначальної ролі нематеріальних активів у сучасній економіці.

Повертаючись до поставленого завдання визначення взаємозв'язку ключових понять предметної галузі дослідження, можемо систематизувати отримані результати дослідження у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1), яка впорядковує поняття за їх місцем в ієрархії та роллю в забезпеченні управління персоналом компанії на засадах компетентнісного підходу. Так, базовим поняттям предметної царини дослідження «управління персоналом компанії на засадах компетентнісного підходу» слід вважати поняття «кваліфікація», яка підтверджується документами про набуття відповідної освіти та формує ядро освітньо-професійних компетенцій працівника. Наступним в ієрархії є поняття компетенцій працівника як сукупності його вроджених особистісних і набутих соціальних і професійних характеристик. Рівень опанування працівника компетенціями та ступень

їх відповідності вимогам конкретної посади формують його компетентність як сукупність суб'єктивних та об'єктивних компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Ступінь відповідності між компетенціями працівника та вимогами, що ставляться до нього на конкретному робочому місці, визначає наступне поняття у структурі предметної царини дослідження – «компетентність».

Нарешті, поняття «компетентнісний підхід» пропонується розуміти як сучасну концепцію управління персоналом, що передбачає формування динамічних моделей компетенцій як еталону професійної поведінки працівника. Дієздатність моделі компетенцій працівника, яка залежить від її актуальності, повноти, різноплановості, визначає його конкурентоспроможність на конкретній посаді в конкретній компанії та на ринку праці в цілому. Отже, в кінцевому підсумку, управління персоналом на основі компетентнісного підходу може розглядатися як передумова забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах сучасної інноваційної економіки, що демонструє надана на рис. 2 ієрархія понять предметної царини дослідження.

## ВИСНОВКИ

Установлення сутності та взаємозв'язку понять предметної царини дослідження дозволяє констатувати значущість компетенцій працівників у формуванні як їх особистісної конкурентоспроможності, так і конкурентних переваг компанії в цілому. Визначальна роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування компанії зумовлює необхідність подальшого розвитку концепції використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом компанії. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Boyatzis R. E.** The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New Jersey : John Wiley & Sons, 1982. 328 p.
2. **Fletcher S.** Analyzing competence: tools and techniques for analyzing jobs, roles and functions. London : Kogan Page, 1997. 107 p.
3. **Hornby A. S.** Oxford advanced Learning dictionary of current English. 7th ed. Oxford : Oxford University press, 2005. 307 p.
4. **McClelland D. C.** Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. P. 1–14.
5. **Spencer L. M., Spencer S. M.** Competence At Work: A Model for Superior Performance. New Jersey : John Wiley & Sons, 1993. 388 p.
6. **Арапова О. М., В. П. Фрідріф, В. А.** Модирка. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 207–211.
7. **Ільч Л. М.** Узгодження кваліфікацій з урахуванням потреб ринку праці: проблеми та шляхи розв'язання. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 173–184.

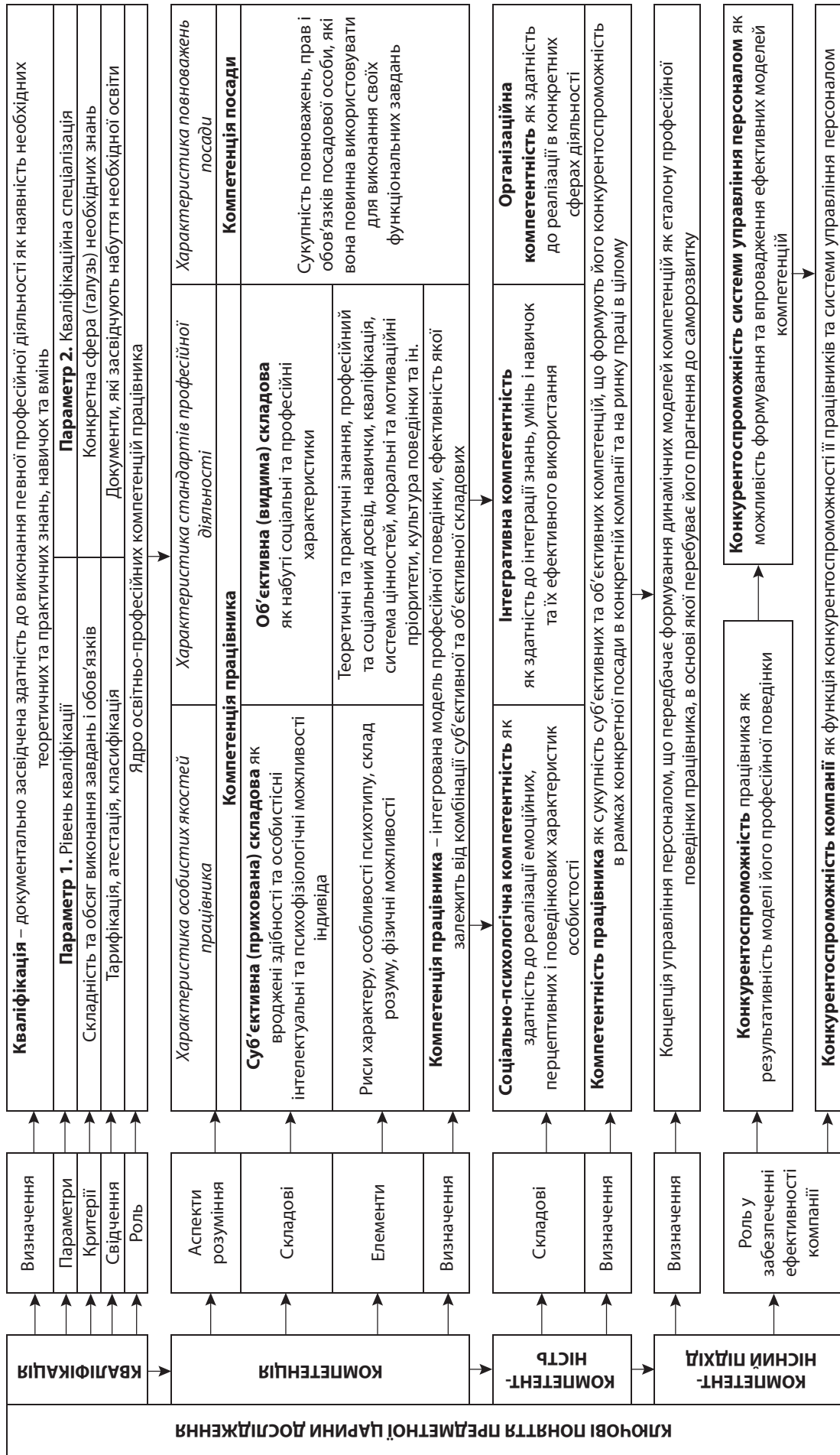


Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку ключових понять предметної царини дослідження «управління персоналом компанії на основі компетентнісного підходу»

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 2. Ієрархія понять предметної царини дослідження «управління персоналом компанії на основі компетентнісного підходу»**

Джерело: авторська розробка.

**8. Калюжна Н. Г.** Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання: монографія. Луганськ: СПД Резніков, 2013. 548 с.

**9. Коваленко Н. Д., Должикова А. П.** Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 191–199.

**10. Легун В. Т.** Формування стандарту робітника на сучасному етапі розвитку суспільства. *Духовність особистості: методологія, теорія, практика*. 2013. № 2. С. 105–115.

**11.** Лист Міністерства освіти і науки України «Щодо нормативно-методичного забезпечення розроблення галузевих стандартів вищої освіти» від 31.07.2008 р. № 1/9-484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-484290-08>

**12. Макелвил В.** Исследование компетенций. М.: Наука, 1982. 123 с.

**13.** Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Інструкції про встановлення груп інвалідності» від 05.09.2011 р. № 561. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1295-11>

**14.** Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики «Про затвердження національних класифікаторів, зміни до державного класифікатора та скасування чинності державних класифікаторів» від 26.12.2005 р. № 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0375609-05>

**15.** «Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців»: затв. Наказом Нацдержслужби України від 13.09.2011 р. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011859-11>

## REFERENCES

**Arapova, O. M., Fridrif, V. P., and Modyrka, V. A.** "Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Competency approach as a factor for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 1 (2013): 207-211.

Boyatzis, R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1982.

Fletcher, S. *Analyzing competence: tools and techniques for analyzing jobs, roles and functions*. London: Kogan Page, 1997.

Hornby, A. S. *Oxford advanced Learning dictionary of current English*. Oxford: Oxford University press, 2005.

Ilich, L. M. "Uzhodzhennia kvalifikatsii z urakhuvanniam potreb rynku pratsi: problemy ta shliakhy rozviazannia" [Harmonization of Qualifications Taking into Account the Labor Market Needs: Problems and Solutions]. *Demohrafia ta sotsialna ekonomika*, no. 3 (2015): 173-184.

Kaliuzhna, N. H. *Potentsial systemy upravlinnia pidpriemstvom: metodolohiia, otsiniuvannia ta modeliuwannia* [Enterprise Management System Potential: Methodology, Evaluation and Modeling]. Luhansk: SPD Rieznikov, 2013.

Kovalenko, N. D., and Dolzhykova, A. P. "Analiz liudskoho kapitalu pidpriemstva yak kliuchovoi kompetentsii" [Analysis of human capital of the enterprise as a key competence]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 75 (2013): 191-199.

[Legal Act of Ukraine] (2011). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011859-11>

[Legal Act of Ukraine] (2005). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0375609-05>

[Legal Act of Ukraine] (2008). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-484290-08>

[Legal Act of Ukraine] (2011). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1295-11>

Lehun, V. T. "Formuvannia standartu robotnyka na suchasnomu etapi rozvytku suspilstva" [Formation of the standard of the worker at the present stage of development of society]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia, praktyka*, no. 2 (2013): 105-115.

Makevil, V. *Issledovaniye kompetentsiy* [Competency study]. Moscow: Nauka, 1982.

McClelland, D. C. "Testing for Competence Rather Than for «Intelligence»". *American Psychologist*, vol. 28 (1973): 1-14.

Spencer, L. M., and Spencer, S. M. *Competence At Work: A Model for Superior Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1993.