



DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.005.95/.96

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В ОЦІНЮВАННІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Валерія Тимошик

Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна

Резюме. Реалізація бізнес-стратегії будь-якого підприємства неможлива без кваліфікованих, мотивованих працівників з унікальними компетенціями, професійний та особистісний потенціали яких є ключовими факторами підвищення ефективності підприємства в умовах динамічних і різноманітних змін у зовнішньому середовищі. В останні роки підхід, заснований на компетентності, став невід'ємною частиною системи управління персоналом підприємства. Сьогодні підприємства вважають, що персонал як стратегічний актив повинен мати, насамперед, компетенцію – знання, вміння та поведінку, необхідні для ефективного виконання роботи на цьому підприємстві. Головною особливістю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є перехід від оперативних проблем специфіки персоналу до завдань вищого стратегічного рівня. Тому цілі підходу, заснованого на компетентності, сформульовані таким чином, щоб показати, що ці процеси можуть покращити діяльність організації шляхом досягнення кращих результатів, зміни поведінки працівників, підвищення продуктивності та ефективності організації. Доведено актуальність і необхідність застосування підприємствами в оцінюванні управління трудовими ресурсами компетентнісного підходу. Визначена сутність та значення компетентнісного підходу до формування системи управління персоналом. Обґрунтовано поняття «модель компетенцій». Розглянуто підходи до визначення компетенції та компетентності в системі управління персоналом. Проаналізовано стадії створення моделі компетенції та запропоновано модель її формування. Проаналізовано сутність компетентнісного підходу в системі управління трудовими ресурсами. Відзначено особливість і відмінність від існуючих традиційних підходів. Визначено методи створення моделей компетенцій і критерії їхнього оцінювання. Розглянуто взаємозв'язок моделі компетенцій з іншими областями системи управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Ключові слова: компетенція, компетентність, модель компетенцій, компетентнісний підхід, оцінювання, система управління трудовими ресурсами.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.155

Отримано 26.11.2019

UDC 331.005.95/.96

COMPETENCE APPROACH IN THE ENTERPRISE LABOR RESOURCES ESTIMATION

Valeriia Tymoshyk

Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, Ukraine

***Summary.** The implementation of business strategies of any enterprise is impossible without skilled, motivated employees with unique competencies, whose professional and personal potentials are the key factors for improving the enterprise efficiency under the conditions of dynamic and diverse changes in the external environment. In recent years, a competence-based approach has become an integral part of the enterprise personnel management system. Today, businesses believe that personnel, as the strategic asset, must have first and foremost the competence – knowledge, skills and behavior necessary for effective execution of the work at the enterprise. The main feature of the competence approach in personnel management is the transition from operational problems to the specific characteristics of the personnel to the tasks of higher strategic level. Therefore, the goals of the competency-based approach are formulated in such a way as to show that these processes can improve the organization performance by achieving better results, changing employee behavior, increasing organization productivity and efficiency. The importance and necessity for the enterprises to use the competence approach in the estimation of the labor resources management are shown in this paper. The essence and value of the competence approach to the formation of the personnel management system are determined. The concept of «competence model» is substantiated. Approaches to determination of competence and competence in the personnel management system are considered. The stages of competence model creation and the model of its formation are analyzed. The essence of the competence approach in the system of labor resources management is analyzed. The peculiarity and difference from the existing traditional approaches are determined. Methods of competence models creation and criteria for their assessment are defined. The relationship of the competence model with other areas of the enterprise resource management system is considered.*

***Key words:** competence, competence model, competence approach, estimation, local resources management system.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.155

Received 26.11.2019

Постановка проблеми. Оцінювання трудових ресурсів підприємства зумовлене необхідністю вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, що набуває подальшої значущості у визначенні конкурентоспроможності будь-якої організації. Оцінювання слід проводити з метою поліпшення добору й набору кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності персоналу, визначення їхнього трудового й інтелектуального потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, планування кар'єри, удосконалення процесу планування й організації трудового процесу, аналізу виконання поставлених завдань. Тому в реаліях сьогодення питання оцінювання персоналу стоїть надзвичайно гостро, а необхідність його вирішення та реалізації вже не викликає сумнівів. У теорії й практиці існує безліч підходів і методів оцінювання управління персоналом підприємства. Одним із підходів, який користується особливою популярністю в управлінні трудовими ресурсами, є компетентнісний підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика досліджень щодо ефективного управління трудовими ресурсами на підприємствах залишається однією з актуальних у роботах багатьох учених. Даній проблемі присвячено багато публікацій вітчизняних і зарубіжних фахівців, таких, як Арапова О. М. [8], Басінская І. В. [3], М. П. Денисенко [1], Зайченко О. І. [2], Зленко О. М. [4], Зоткін А. О. [6], Ільченко С. В. розглядали угруповання основних елементів компетентнісного підходу, тлумачення компетентнісного підходу в системі оцінювання результативності діяльності персоналу. Р. МакКлеланд, Р. Міллс, М. Паркінсон, К. Прахалад працювали над підходами

розроблення моделей компетенції й розкриттям поняття компетенції персоналу. Снітко О. А. [5], Синиченко А. В. [7], Харун О. А., Хемел Я., С. Холліфорд працювали над розвитком концепції ключових компетенції організації. С. Уїддет, Чуланова О. Л. присвятили свої праці використанню компетенційного підходу до управління трудовими ресурсами організації.

Метою дослідження є аналіз основних елементів компетентнісного підходу в системі оцінювання трудових ресурсів, оцінювання ефективності такого підходу з точки зору вартості затрат на персонал та поглядів на моделі компетенцій і можливості використання останніх для оцінювання трудових ресурсів для підвищення ефективності професійної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Тенденція розвитку трудових ресурсів нині спрямована на зростання попиту на кваліфіковану працю. Це призводить до підвищення ціни трудових послуг, що, в свою чергу, створює значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства. Перехід до стратегічного управління підприємством вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу до праці.

Інша тенденція сучасного управління трудовими ресурсами – швидке пристосування до змінюваності зовнішнього середовища, що викликає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилені увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу [1, с. 21–22].

Економічні перетворення в суспільстві суттєво змінили відносини підприємств та організацій з державними органами, виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працівниками. Нові економічні та правові регулятори сприяють зміні відносин між керівником та підлеглими, між працівниками всередині організації. Через це зростають вимоги до управління трудовими ресурсами, де людський чинник стає головним фактором виробництва [2].

За роки існування ринкової економіки методи управління основним, а головне оборотним капіталами, в більшій мірі напрацьовані. Але методичний підхід до управління трудовими ресурсами потребує постійного удосконалення. Це зумовлено низкою причин.

По-перше, швидка зміна технологічних інновацій у продуктах і процесах збільшує важливість адаптаційного й виробничого навчання, висуває особливі вимоги до професійних і особистісних якостей персоналу.

По-друге, глобальне оновлення традиційної системи освіти. У 1999 році була підписана Болонська декларація про добровільне створення Європейського простору вищої освіти. Сьогодні в Болонському процесі бере участь 47 країн.

По-третє, в сучасному світі діяльність підприємств будь-якої форми власності здійснюється в умовах високого ступеня ризику й вимагає швидкого пристосування до змін зовнішнього середовища.

За таких умов професійне формування стратегії розвитку підприємства і наявність висококваліфікованого та компетентного персоналу є найважливішими й необхідними факторами ефективно та успішно діяльності в цілому [3, с. 81].

За допомогою системи оцінювання служба управління персоналом може проводити повноцінне оцінювання ефективності роботи персоналу, зокрема: створювати каталоги компетенцій для кожної посади; формувати профілі співробітників, на підставі

яких буде проводитися оцінювання ефективності трудових ресурсів (навички, знання, поведінка та ін.); розробляти тести для оцінювання компетенцій працівників, безпосередньо проводити тестування, зберігати результати для порівняння з аналогічними показниками; оцінювати задоволеність керівництва, колег і клієнтів (метод оцінювання персоналу «360 градусів»); одночасно проводити різні процедури оцінювання; оцінювати ефективність персоналу одночасно враховуючи результати за різними оцінювальними методиками; створювати й зберігати резервні бази резюме, підсумки проведених співбесід, а також багато іншого. Зазвичай показники ефективності визначаються за трьома критеріями: робочі досягнення; кваліфікація (професійні знання, уміння, навички); особистісний потенціал, тобто компетенції [4].

Сучасна система управління трудовими ресурсами містить дві складові: ринково-орієнтовану (конкурентну) і ресурсно-орієнтовану (компетентісну) [5, с. 340].

Існує загальна думка, що компетентність являє собою здатність, необхідну для виконання поставлених завдань і результатів. Компетентність являє собою знання тонкощів виконання своїх обов'язків, методів ефективного досягнення поставлених цілей, уміння і навичок, необхідних у трудовій діяльності. Компетентність має на увазі вміння використовувати свої знання і навички при виконанні функціональних обов'язків. Це інтегральна характеристика можливостей і здібностей реалізації трудового потенціалу працівника за допомогою професійних знань і досвіду трудової діяльності. Отже, компетентність володіє ширшим поняттям, до складу якого входять компетенції.

Компетентність функціональне поняття, яке визначає реалізацію компетенцій працівника.

Компетенція найчастіше є здатністю виконувати певні стандарти поведінки. У практиці управлінської діяльності компетентність і компетенції є взаємозамінними поняттями.

Розвиток теоретичних основ стратегічного управління з урахуванням зростання ролі інтелектуальних ресурсів у створенні стійких конкурентних переваг організацій призвело до появи такого сучасного напрямку в області стратегічного менеджменту, як концепція ключових компетенцій, основними провідниками являлись Г. Хемел і К. Прахалад.

Хемел і Прахалад вважають, що ключем до успішної конкуренції в майбутньому є формування ключових компетенцій, їх використання та захист.

Ключові компетенції на відміну від фізичних активів, які погіршуються з часом, посилюються в міру того, як вони застосовуються й у процесі обміну. Завдяки ним можна вивчати моделі диверсифікації й проникнення на ринок [5].

Чим більше відмінною, унікальною є ключова компетенція, тим більшою цінністю вона володіє.

Суть компетентісного підходу з точки зору оцінювання трудових ресурсів підприємства зводиться до порівняння якості, рівня складності та ефективності праці з існуючими еталонними характеристиками – компетенціями конкретної посади. Тому дуже важливо, щоб у підприємства був сформований набір таких компетенцій, який може досить точно описати вимоги до знань, умінь, навичок, здібностей і поведінки в рамках конкретної посади або групи споріднених посад.

Основне завдання компетентісного підходу полягає в тому, щоб навчити працівника керувати власними навичками й уміннями. Особливість компетентісного підходу як концепції управління персоналом – це об'єкт управління. Дана концепція виводить на перший план потенціал співробітника – здатності, мотивацію й поведінкові установки, а не знання та уміння працівників, які не завжди відображають реальну потребу бізнесу. Розкриття потенціалу працівників є потужним імпульсом для активної

участі в діяльності організації, зростання задоволеності працею й формування на цій основі постійної потреби в удосконаленні знань, умінь і компетенцій.

Сучасні організації все частіше застосовують концепцію управління персоналом на основі компетентнісного підходу. При цьому модель компетенцій стає основною ланкою, навколо якої зосереджені конкретні функціональні напрямки управління персоналом. По суті, можна стверджувати, що концепція компетентнісного підходу є інтегрованою концепцією, яка формує основні принципи управління персоналом сучасної організації [6, с. 291–292].

Грамотне застосування моделей компетенцій при всіх перерахованих процедурах дозволить не просто провести їх, а прийняти ефективне управлінське рішення, яке надалі сприяє зростанню продуктивності праці й підвищенню прибутковості підприємства.

Модель компетенцій – це загальний перелік компетенцій, якими повинен володіти весь персонал організації. При цьому кожна компетенція повинна бути детально описана, а сама модель компетенцій повинна відображати загальнообов'язкові для даного підприємства стандарти діяльності та норми поведінки.

За своєю суттю, модель компетенцій описує поведінку людини. Тобто на відміну від традиційних критеріїв оцінювання «знання – незнання» й «уміння – невміння», при описі компетенцій поведінка оцінюється з точки зору «робить – не робить». Такий підхід багато в чому дозволяє уникнути суб'єктивного боку оцінювання (рис. 1).

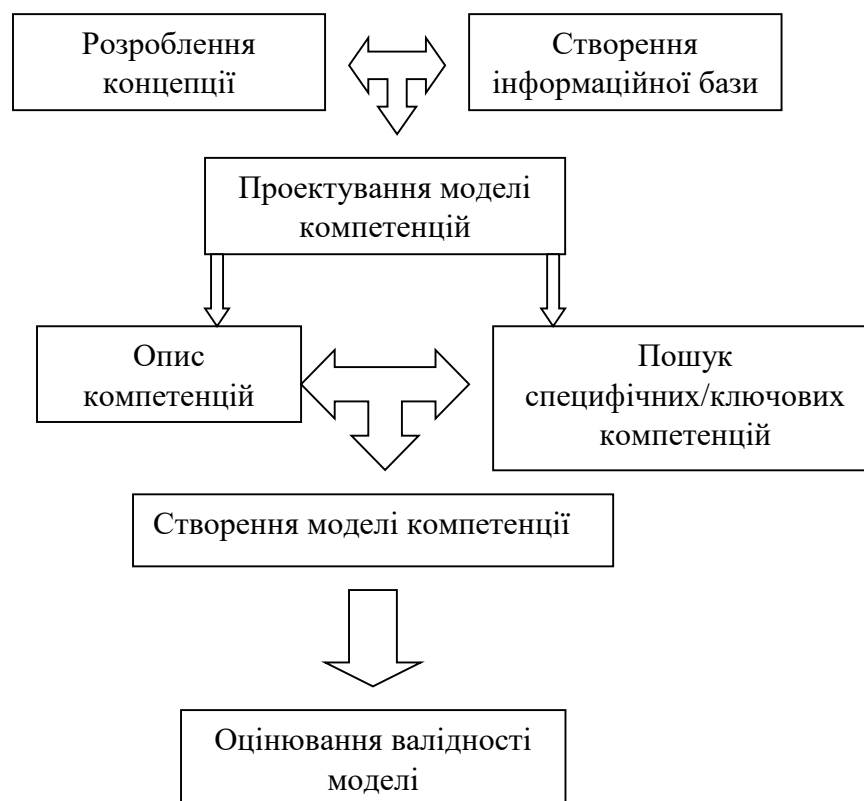


Рисунок 1. Формування моделі компетенції (розроблено автором)

Figure 1. Formation of the competence model (developed by the author)

Розроблення концепції – опис мети, методів, область застосування, терміни та бажаний результат.

Створення інформаційної бази – збирання прикладів стандартів поведінки, що забезпечують ефективне виконання роботи, визнання стандартів поведінки, які можуть знадобитися для ефективного виконання роботи в майбутньому.

Проектування моделі компетенції – підбір назви, які відповідають індивідуальним компетенціям. Робота з набором стандартів поведінки. Виключення дублювання в стандартах поведінки. Визначення кількості рівнів моделі компетенції.

Оцінювання валідності моделі – зворотний зв'язок від широкого кола фахівців, перевірка того, як компетенції розрізняють ефективну й менш ефективну роботу.

Якщо компетенційна модель розроблена правильно й увага фокусується на тому, щоб після введення моделі в дію підтримати актуальність моделі, й на допомогу користувачам у застосуванні моделі, то модель принесе велику користь. Управління персоналом на основі добре відпрацьованих компетенцій допоможе впорядкувати поведінку всіх співробітників компанії. Для створення правильної моделі компетенції не можна покладатися на натхнення. Розроблення моделі – це точна й кваліфікована робота. Для виконання цього завдання потрібні спеціальні навички й досконала техніка аналізу.

Але методів аналізу й варіантів організації розроблення моделей компетенції існує так багато, що неможливо сказати, що якийсь конкретний підхід до складання моделі – єдино правильний. Система компетенції може створюватися двома способами.

Перший спосіб – пристосувати вже готові моделі до конкретної фірми. Такі типові моделі створюються в результаті досліджень управлінського досвіду лідируючих компаній, як правило, іноземних.

Другий спосіб – створення моделі компетенції з нуля. При цьому можна вдатися до допомоги зовнішніх консультантів або розробити компетенції самостійно. Вибір способу залежатиме від кількох чинників: якими грошовими, тимчасовими ресурсами володіє організація, наскільки добре вона уявляє процес цієї роботи й наскільки детально компанія хоче розібратися в компетенціях, щоб вони стали працюючим інструментом і виправдали всі витрати. Результатом зусиль зі збирання даних, аналізу та моделювання компетенції повинна стати модель компетенції співробітників конкретної організації, навколо якої будується система управління персоналом компанії. Існують певні критерії ефективно працюючої моделі компетенції, сформульовані М. Паркінсоном. Компетенції мають бути:

1. Вичерпними. Перелік компетенцій повинен повністю перекривати всі важливі функції робочої діяльності. Це легко досягається за допомогою 10–12 компетенцій.

2. Дискретними. Окрема компетенція повинна ставитися до певної діяльності, яка може бути чітко відокремлена від інших видів діяльності. Якщо компетенції перекриваються, буде важко точно оцінювати роботу або людей.

3. Сфокусованими. Компетенція повинна бути чітко визначена, і не потрібно намагатися за допомогою неї охопити занадто багато.

4. Доступними. Кожна компетенція повинна бути доступним чином сформульована, щоб її можна було універсально використовувати.

5. Конгруентними. Компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру й посилювати довготермінові цілі компанії. Якщо компетенції здаються надто абстрактними, вони не принесуть користі й не будуть прийняті менеджерами.

6. Сучасними. Система компетенції повинна оновлюватися й відображати справжні й майбутні (передбачувані) потреби організації. Як і будь-яка методика аналізу роботи, вона вимагатиме внеску тих, хто володіє стратегічним баченням [6, с. 210–211].

Модель компетенцій впливає на такі сторони діяльності організації, як мотивація, підбір персоналу, навчання і розвиток персоналу.

З точки зору оцінювання персоналу модель компетенцій дозволяє розробити профілі вимог для посадових позицій і здійснювати оцінювання розвитку компетенцій співробітників через порівняння поточного стану компетенцій з попереднім станом і з необхідним станом. При використанні даної моделі оцінювання здійснюється із застосуванням єдиних стандартів, що полегшує проведення порівняльного аналізу, в разі його необхідності.

З точки зору підбору персоналу модель компетенцій дозволяє сформулювати профіль вимог до потенційних кандидатів і проводити їх оцінювання. За результатами оцінювання, відповідність кандидатів компетенцій може характеризуватися як повне і як часткове. На підставі таких висновків можуть бути дані обгрунтовані висновки про відповідність кандидата посаді й бути прийняті відповідні кадрові рішення.

З точки зору управління кар'єрою модель компетенцій може використовуватися для формування кадрового резерву через порівняння компетенцій співробітників компанії з профілем компетенцій відповідних потенційних посад.

З точки зору навчання й розвитку персоналу модель компетенцій дозволяє робити точні й обгрунтовані висновки за необхідними напрямками навчання співробітників і готувати для них індивідуальні плани розвитку. Для винесення рішень із необхідності навчання досить порівняти поточний рівень розвитку компетенцій співробітника з цільовим рівнем. Крім того, модель компетенцій дозволяє проводити комплексні дослідження результативності заходів щодо навчання персоналу.

Висновки. Під моделлю компетенцій потрібно розуміти загальний перелік компетенцій, якими повинен володіти весь персонал організації. При цьому важливо враховувати той факт, що кожної компетенції повинні бути присвоєні докладні описи, а сама модель компетенцій повинна відображати загальнообов'язкові для даної компанії стандарти діяльності й норми поведінки.

В даний час багато сучасних підприємств визначають важливу роль компетенції персоналу (знання, уміння, навички) в підвищенні ефективності виконання своїх обов'язків і досягнення високого результату функціонування організації. Практика застосування компетентнісного підходу в управлінні організацією доводить необхідність постійного уточнення компетенцій для різних категорій персоналу під впливом зовнішніх і внутрішніх організаційних змін.

Отже, до недавнього часу управління людськими ресурсами вважалось як обов'язкова витрата, а не як джерело цінності для своїх підприємств. Економічна цінність зазвичай асоціюється з основним капіталом – обладнанням, технологією, технічними можливостями. Межею для розширення бізнесу є не тільки наявність оборотного капіталу, а й доступ до здібностей і творчості – людського капіталу [1, с. 10].

Компетентнісний підхід як інструмент управління персоналом дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника залежно від його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань. Компетенції служать критерієм вибору кого і як навчати.

Існування прикладів успішного застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємства є дуже важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, еволюція підходів до управління людськими ресурсами організації зробила істотний вплив на формування сучасної системи оцінки персоналу. Система оцінки персоналу на кожному еволюційному етапі виділяла свій предмет оцінки. В цей момент виділяють оцінку особистих якостей працівника, оцінку професійного поведінки, оцінку результатів праці. Крім того змінилася і роль оцінки персоналу в системі кадрового управління, в даний час, оцінка персоналу є основною функцією кадрового менеджменту в тісному взаємозв'язку з іншими.

Отже, люди мають вирішальне значення для організаційного успіху, а трудовий та інтелектуальний капітал персоналу підприємства дає можливості для істотної конкурентної переваги. Управління трудовими ресурсами має вирішальне значення для успіху підприємства тому, що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії будь-яке підприємство може домогтися успіху, якщо воно має стійку конкурентну перевагу й може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу. Тому можна зробити висновок, що підприємству потрібні такі ресурси, які забезпечать їх такою перевагою.

Conclusions. Thus, the competence model should be interpreted as the general list of competencies that all the staff of the organization must have. It is important to take into account the fact that each competency should have detailed description, and the competence model itself should reflect the company's mandatory performance standards and behaviour standards.

At present, many modern enterprises define the important role of staff competence (knowledge, skills, abilities) in improving the efficiency of their business processes and achieving high results. The practice of applying the competence-based approach in organization management proves the need for constant refinement of competencies for wide variety of staff under the influence of external and internal organizational changes.

Therefore, until recent times, HR management was considered as the compulsory expense rather than valuable resource for businesses. Economic value is usually associated with fixed capital – equipment, technology, technical capabilities. The business expansion is limited not only by the availability of working capital, but also by access to skills and creativity – human capital [2, p. 10].

The competence-based approach as a tool for HR management gives clear definition of the professional and behavioral requirements that are imposed on the employee, depending on their managerial level, profession, position and tasks performed. Competencies serve as a criterion for choosing appropriate training for each staff member.

The competitive ability of the enterprise can be sufficiently improved by using the examples of successful application of the competence-based approach in HR management.

Thus, the evolution of the organization HR management approaches has a significant impact on the modern workforce system formation. The system of staff assessment distinguished its evaluation subject at each evolutionary stage. At present, the assessment is focused on personal qualities of the employee, his behavior and performance results. In addition, the role of staff assessment in HR management has changed and now it is the main function of personnel management in close collaboration with others.

Therefore, people are decisive factor in organizational success, and the labor and intellectual capital of the enterprise workforce provides the opportunity for significant

competitive advantage. HR management is important for the enterprise success because human capital has certain qualities that make it valuable. In terms of business strategy, any business can succeed if it has the sustainable competitive advantage and can maintain it for a long time. Therefore, it can be concluded that human capital resource is of fundamental importance for enterprises providing them with such advantage.

Список використаної літератури

1. Денисенко М. П. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 21–27.
2. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. *Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко*. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
3. Басинская И. В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. *Гуманитарно-экономические вестник: науково-теоретичны часопіс*. 2013. № 3. С. 81–87.
4. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісник університету*. 2013. № 20. С. 99–101.
5. Снитко О. А. Компетентностный подход к управлению ресурсами организации. *Вестник Белгородского университета кооперации экономики и права*. 2013. № 2. С. 340–346.
6. Зоткін А. О., Натейкіна Ю. О. Компетентностный підхід в управлінні персоналом. URL: <https://research-journal.org/economical/kompetentnostnyj-podxod-v-upravlenii-personalom> (дата звернення 24.08.2019).
7. Синиченко А. В., Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учет, банки*. 2016. № 1. С. 288–294.
8. Арапова О. М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 207–211.

References

1. Denisenko M. P. Osoblyvosti formuvannia ta otsinky trudovoho potentsialu pidprijemstva v suchasnykh umovakh. *Agrosvit*. 2017. № 6. P. 21–27. [In Ukrainian].
2. Zaichenko O. I., Kyznetsova V. I. eds *Upravlsnnya ludskimi resyrsami*. Iv.-Frankovsk: Publ. Lileya NV, 2015. 232 p.
3. Basinskaya I. V., *Kompetentnostnyj podxod v upravleny`y` chelovechesky`my` resursamy`*. Gumanitarno-ekonomichnij visnik: navukovo-teoretichnij chasopis. 2013. № 3. P. 81–87. [In Belarus`].
4. Zlenko A. M. Kompetencyi v sy`stemi ocinky` personal. *Ekonomichnij visnik universitetu*. 2013. № 20. P. 99–101. [In Ukrainian].
5. Snitko O. A. Kompetentnostnyj podxod k upravleny`yu resursamy` organy`zacy`y`. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii ekonomiki i prava*. 2013. № 2. P. 340–346. [In Russian].
6. Zotkin A. O., Natejkina Yu. O. Kompetentnestnyi pidkhid v upravlinni personalom. URL: <https://research-journal.org/economical/kompetentnostnyj-podxod-v-upravlenii-personalom> (accessed 24.08.2019). [In Ukrainian].
7. Sinichenko A. V. Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom. *Finansy, uchet, banki*. 2016. № 1. P. 288–294. [In Russian].
8. Arapova O. M. Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidprijemstva. *Ekonomika: realiyi chasu*. 2013. № 1. P. 207–211. [In Ukrainian].