

Людмила В. Батченко¹, Лілія О. Гончар²

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті досліджено методологічні підходи до актуальної бізнес-проблеми — відповідності професійних компетенцій фахівців бізнес-середовищу і потребам ринку праці. Проаналізовано і систематизовано систему ключових компетенцій крізь призму науково-практичних поглядів науковців і реального сектору бізнесу. Обґрунтовано компетентнісний підхід до формування ринкових знань і навичок взаємозалежними ключовими суб'єктами формування компетенцій. Визначено тенденцію розвитку ринку праці і перспективи розвитку компетентностей працівників.

Ключові слова: компетенція; професійна компетенція; ключова компетенція; підприємницька здібність; цифрова компетенція; комунікаційна компетенція; компетентнісний підхід; суб'єкти формування компетенцій.

Літ. 33.

DOI

Людмила В. Батченко, Лилия А. Гончар

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

В статье исследованы методологические подходы к актуальной бизнес-проблеме — соответствия профессиональных компетенций специалистов бизнес-среде и потребностям рынка труда. Проанализировано и систематизировано систему ключевых компетенций сквозь призму научно-практических взглядов ученых и реального сектора бизнеса. Обоснованно компетентностный подход к формированию рыночных знаний и навыков взаимозависимыми ключевыми субъектами формирования компетенций. Определены тенденции развития рынка труда и перспективы развития компетенций сотрудников.

Ключевые слова: компетенция; профессиональная компетенция; ключевая компетенция; предпринимательская способность; цифровая компетенция; коммуникационная компетенция; компетентностный подход; субъекты формирования компетенций.

Liudmila V. Batchenko, Liliia O. Honchar

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF PERSONNEL AS THE BASIS OF ECONOMIC GROWTH

The statistically methodological approach to the actual business problems is to determine the professional competencies of the business environment and the needs of the market. The system of key competencies was analyzed and systematized to the prism of science-practical views of science and the real business sector. Competent competency is up to the form of market knowledge and skill with interdependent key sub-forms of competency form. The trend of development of the market of practical skills and prospects of the development of competencies of practical specialists has been identified.

Keywords: competence; professional competence; key competence; public health; digital competency; community competency; competency; sub-form competency.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.11.2019.

Постановка проблеми. Світ, в якому ми живемо, стає надто мінливим і погано передбачуваним. Сучасним керівникам при управлінні бізнесом

¹ Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine.

² Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine.

постійно необхідно адаптовуватись до мінливого середовища, постійно відстежувати ефективність використання людського ресурсу в бізнес-діяльності і його відповідність в компетентнісному плані задачам і цілям організації.

Сьогодні бізнес працює в комплексному середовищі, відмінними особливостями якого являються: багаторівневність бізнес-структур і динамічність зв'язків між ними. Визначення універсальних ключових компетенцій для успішної адаптації організацій до такого складного середовища — це результат розуміння напрямків зміни бізнес-середовища, це результат розуміння бізнесом необхідності постійного навчання і розвитку працівників.

Таким чином, при розробці адекватних бізнес-процесам організації моделей компетенції за основу повинні братись світові бізнес-тренди і підходи до формування ключових компетенцій з урахуванням специфіки галузі, особливостей економічної діяльності та стратегія організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компетенції вивчають, класифікують в різних формах — моделі, карти компетенцій, словники та інше. Проблема компетенцій стала поштовхом для багатьох однойменних досліджень. В теоретико-практичній площині у наявності наразі досить велика кількість семінарів, тренінгів та програм, присвячених проблемі формування та розвитку професійних компетенцій.

В роботі О. Овчиннікова така ситуація в сфері компетенцій була названа «... развитым экспертным знанием» [14].

Сьогодні в науковій літературі існує надзвичайно різне трактування понять «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід», «ключова компетенція», ієрархія компетенцій. Відповідно усталеного теоретичного визначення змісту категорії «компетенція» досі не існує, проте більшість авторів пов'язує компетентність із ефективним виконанням певної операції чи дії.

Поняття компетенція інтерпретується різними авторами, як зарубіжними (В. Бленк [22], Р. Бояцис [24], К. Вінч [33], Р. Еденберг [25], Д. Макклелланд [12; 28], Лайл і Сайн Спенсер [15; 30], А. Хуторський [18] та ін.), так і вітчизняними (І. Бех [3], В. Верба [4], О. Гребешкова [4], А. Дубасенюк [9], Н. Калюжна [11] тощо) по своєму, але присутній загальний зміст — це якості знань та вмінь, які допомагають працівникові бути результативними.

Колективне визначення поняття «компетенція» сформульоване Т. Базаровим, А. Єрофєєвим та А. Шмельовим і зводиться до наступного: спроба вилучення змістовних тенденцій з розмитого експертного знання [2].

О.В. Голосов розглядав компетенції як важкий пласт в розробці державних освітніх стандартів, основна складність яких у визначенні основних (базових) професійних компетенцій випускника, які на сьогодні приймає бізнес. Тому на Заході так багато асоціацій і проміжних структур в системі освіти [6].

Однак, незважаючи на значну множинність форм, підходів і класифікацій до компетенцій, єдиного економічно обґрунтованого статусу «універсальної компетенції» сьогодні немає.

Мета статті — дослідити і розвинути наявну теорію школи компетенцій; розробити методологічні підходи до виявлення складу людського ресурсного потенціалу, здібностей і компетенцій організації в бізнес-системах в умовах нестабільності і невизначеності.

Основні результати дослідження. Проблема дослідження, мета, аналіз наукових джерел та сформульовані завдання допомогли визначити методологічну і теоретико-практичну основу дослідження.

Методологічною основою досліджень став комплекс взаємопов'язаної сукупності загальнонаукових та спеціальних методів та принципів (об'єктивність, всебічний аналіз проблеми, історизму тощо), існуючих підходів до дослідження проблеми, а також низка методів теоретичного та емпіричного рівнів, методів суміжних наук (зокрема ретроспективний та статистичний); способи і засоби пізнання теорії, концепції, закони, закономірності.

Методологічним орієнтиром дослідження проблеми стали ключові методологічні підходи (системний, ресурсний, синергетичний, ситуаційний, компетентнісний, особистісно-орієнтований) та комплекс взаємодоповнюючих теоретичних та емпіричних методів дослідження можливостей розвитку наявних теорій школи компетенцій, а також розроблення методологічних підходів до виявлення економічного змісту категорії компетенцій.

Використані методологічні підходи не виключають один одного, хоча деякі можуть розвивати, удосконалювати попередні, а реалізують різні підходи до досліджуваної проблеми і є не моно-, а поліпідхідними до трактування такої складної категорії як компетенція. Методологічні підходи допомогли найбільш повно зрозуміти сутність компетенцій, розкрити їх сучасний зміст і наблизити їх до нових знань. Якраз глибоко продуманий методологічний вибір зробив дане дослідження з проблем компетенцій науковим.

Теоретичну основу дослідження складають парадигми, теорії, концепції розвиваючого навчання, проблемного навчання та безперервної освіти, розвинуті у працях вітчизняних та зарубіжних вчених в області формування професійних компетенцій персоналу загалом та працівників управлінського апарату зокрема.

Знання того, як розвернути, організувати і управляти бізнес-системою і її елементами складають компетенції — сукупність колективних та індивідуальних знань, досвіду і навичок організації і управління ресурсами і здібностями організації в ході здійснення системної функції бізнесу.

Компетенції виражаються у споживчій вартості продукту/послуги, як ефективність організації і управління здібностями і ресурсами у виробничій і організаційній системах.

Необхідно уточнити для якої конкретно сфери діяльності необхідні ті чи інші компетенції, а потім з урахуванням професійних стандартів більш цілеспрямовано сформулювати проблемно-специфічні компетенції.

Компетенція — інтегральна характеристика/критерій, який надає описово якість поведінки людини в бізнес-діяльності, яка допомагає йому бути ефективним і орієнтованим на результат.

Вважається, що термін «компетенція» вперше був впроваджений у 1959 році Р. Уайтом, який визначив компетентність як ефективну взаємодію людини з усім, що її оточує [32]. Кожна компетенція включає в себе 3-4 складники — індикатори, які визначатимуть та описуватимуть те, що конкретно оцінюватиметься.

В сучасних організаціях компетенціям відводиться важлива роль у кадровій політиці і практиці управління персоналом. В деяких організаціях

набір компетенцій в центрі всієї роботи з персоналом і використовується в конкретних цілях.

Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами, які після багаторічних досліджень дійшли висновку стратегічного значення компетенцій на прогнозування якості виконання його роботи.

Встановлено, що професійні компетенції наполовину щезають приблизно за 2-3 роки і протягом 5-7 років зникають повністю, якщо людина не вчиться, не одержує нові навички і здібності власними силами.

Завдання кожного співробітника – безперервно вчитися, набувати нових знань, тим самим зберігаючи свою конкурентоздатність на ринку праці.

Знання як елемент компетенцій і ресурс організації набуває все більшого впливу на ефективність процесів, що в кінцевому підсумку впливає на якість і рентабельність продукції та послуг та додає їм цінності.

Знання організації – це нематеріальний актив, який є основою інтелектуального капіталу.

Сьогодні знання і навіть навички (як окремі елементи) достатньо швидко старіють, тому компетентнісний підхід являється найбільш перспективним. Він дозволяє стратегічно забезпечити високу гнучкість в підготовці та перепідготовці ринкових кадрів.

На початку 2019 року The Economist представив результати досліджень 19 бізнес-секторів у 26 країнах світу, у розрізі яких підприємницьке мислення було названо в числі найважливіших навичок сучасної людини. Якраз критичне мислення, творчий підхід, вміння приймати ризики – це і є навички основ підприємництва, підприємницької здібності.

Підприємницька здібність – це вміння знаходити нові ідеї і перетворювати їх в бізнес – виступає однією із основних характеристик людини, яку необхідно розвивати у сучасному світі. Підприємницька здатність ґрунтується на ключових компетенціях.

Автор ключової компетенції – професор стратегічного менеджменту в Лондонській школі бізнесу Гарі Хемел [29]. Проте на офіційному рівні поняття ключової компетенції вперше з'явилося у 1992 році в проекті Ради Європи «Освіта в Європі» [13].

Ключові компетенції – визначальні, універсальні по своєму характеру і ступеню застосування. Являються метапрофесійними, так як затребувані всіма професіями різних форм і видів бізнесу.

Ключовою являється компетенція вищого порядку, яка призводить до створення найбільшої долі споживчої вартості.

К. Прахалад (Prahalad) і Г. Хемел (Gary Hamel) відмічали, що ключова компетенція характеризується трьома найважливішими складовими: по-перше, вона задовольняє потенційний доступ до широкого спектру ринків, по-друге, додає істотну частину споживчої вартості кінцевому продукту/послуді який/яка сприймається споживачами, і, по-третє, для того, щоб скопіювати ключову компетенцію конкурента, потребуються великі витрати і зусилля [17; 29]. Тобто ключова компетенція дозволяє досягнути в конкурентній боротьбі як якісної переваги продукту/послуги, так і кількісної – зміцнення фінансового стану.

Серед основних ознак ключових компетенцій, що вирізняють їх з-поміж інших є наступні [27]:

- синтез знань, навичок і технологій, носіями яких являються підрозділи і окремі працівники в організації;
- унікальність — вона може бути використана тільки в рамках тієї організації, в якій вона є. Тобто вона притаманна тільки даній конфігурації ресурсів і бізнес-процесів;
- синергетичний ефект, який може бути використаний для посилення інших компетенцій.

Виділяють дев'ять ключових компетенцій XXI ст., серед яких:

- системне мислення;
- міжгалузева комунікація (міждисциплінарний підхід);
- управління проектами і процесами;
- робота з ІТ-системами;
- клієнтоорієнтованість;
- робота в умовах невизначеності;
- мультикультурність і відкритість (diversity);
- усвідомленість;
- комунікація.

За експертною думкою академічної спільноти та бізнесу на майбутнє слід готувати фахівців, враховуючи таку ієрархію компетенцій:

- розумові здатності — когнітивність, гнучність, креативність;
- навички спілкування — мистецтво взаємодії з іншими співробітниками, емоційний інтелект, навички переговорного процесу, сервісна орієнтація, позитивний вплив;
- системні навички — комплексне бачення вирішення проблем, принцип здорового глузду у прийнятті рішень;
- аналітичні навички — критичне мислення.

На основі результатів проведеного аналізу по дослідженню вимог роботодавців були виявлені компетенції, які пред'являються молодим фахівцям. До них відносяться: бізнес-бачення, клієнтоорієнтованість, вміння працювати в команді, нахил до постійного навчання, здатність брати на себе відповідальність, вміння вирішувати нестандартні завдання, працездатність, орієнтація на досягнення результату, аналітичне мислення, ініціативність, комунікативність, самоорганізація, вміння працювати в умовах багато-задачності із великим обсягом інформації, адекватність особистої і професійної самооцінки. Такий набір компетенцій відповідає моделям компетенцій світового бізнес-середовища.

Наприклад, канадська модель включає шість груп ключових компетенцій, зокрема:

- креативність (creativity);
- громадянська грамотність (citizenship education);
- критичне мислення і розв'язання проблеми (critical thinking and problem solving);
- виховання характеру (character education);
- кооперація (cooperation);

- комунікація (communication).

Чесність, репутація, вірність слову — універсальні риси будь-якої культури.

Програма рівня MBA ставить акценти на лідерство, стратегічне управління, професійну орієнтацію з метою розвинути стратегічне мислення, підприємницькі навички, інноваційність, лідерські якості, розуміння і формування досвіду у визначенні ключових проблем бізнесу, навички міжособистісної взаємодії і командної роботи; дженералістські і фундаментальні позиції в стратегічній перспективі; посилити управлінські та лідерські якості; придбати міжнародні бізнес-зв'язки; інтерпретувати інноваційні методи ведення бізнесу [1].

Розвиток сучасних технологій, інновацій та автоматизація процесів ініціює бізнес до змін і переорієнтації у відповідності до нових реалій, щоб не залишитись далеко позаду конкурентів.

Індустрія 4.0 за оцінками фахівців розвивається з 2015 року. Вона розуміється як формування цифрового ланцюжка поставок, розумне виробництво, електронні продукти, послуги і бізнес-моделі, розвинута аналітику даних тощо. Існуючі на сьогодні визначені базові професійні компетенції залишаються первинними критеріями відбору персоналу в організаціях, однак ринок праці, який є відбитком трансформаційних змінних економічних процесів, сьогодні вимагає акцентування ключових аспектів професійних компетенцій на необхідних для ефективної бізнес-діяльності ключових змістовних навичок і вмінь.

Цифрова трансформація покриває все більше і більше сфер бізнесу і компаній. Важливо зазначити, що на зміну класичному поєднанню професійних навичок і компетенцій уже давно прийшла модель цифрових знань, навичок і умінь — цифрових компетенцій.

В таких умовах цифрові компетенції стають наскрізним питанням для далекоглядних керівників. Навичкою сучасного суспільства являється інформаційна компетентність, яка спрямована на одержання, аналіз і обробку бізнес-інформації, а також подальше її використання в бізнес-діяльності. Особлива її роль у період діджиталізації та збільшення інформаційного масиву і швидкість його розповсюдження в бізнесі сьогодні, як ніколи, інформаційна компетентність виступає запорукою досягнення успіху.

Цифрова сприйнятність — це компетенція, яка в комунікаціях виступає основою цифрової трансформації. Саме тому її необхідно розвивати у співробітників, як фундамент для решти цифрових компетенцій і навичок. В першу чергу — це інтерес до нових технологій, здатність швидко оволодівати новими технологіями і впроваджувати їх у свою діяльність.

Розвиток цифрової економіки закликає бізнес до практичності. Цифрові компетенції визначають характерні ознаки цифрового середовища, серед яких зокрема:

- висока швидкість змін, через які бізнес-стратегії постійно переглядаються і корегуються;
- широке застосування сучасних ефективних інформаційно-комунікаційних технологій, які надають можливість бути успішними на ринку;

- формування інноваційних моделей бізнесу, як певна гарантія збільшити свою ринкову вартість або спосіб одержання цінності;
- постійна потреба в сучасних інноваційних розробках для оптимізації процесів розроблення і реалізації більш привабливих продуктів і послуг.

Поняття «цифрові компетенції» не можуть розумітися як щось принципово нове, не задіяні раніше вміння. Це, насамперед, видозмінені і удосконалені з урахуванням нового контексту і нових завдань компетенції.

Одержані знання, як і раніше, так і на сьогодні, дають можливість розвивати системні навички володіння інформацією і сучасними інформаційними технологіями.

Також їх роль сьогодні в бізнесі переоцінена — підвищення їх пріоритетності за рахунок зниження значимості іншої, «застарілої» компетенції. Це, насамперед, успішна технологія роботи із великими масивами інформації, її узагальнення, виділення релевантної, необхідної, достовірної інформації для правильного прийняття управлінських рішень, а також компетенції по налагодженню ділових бізнес-зв'язків при мережевій взаємодії, яка вже зараз є ключовою вимогою як для співробітників, так і для корпоративних лідерів в епоху цифровізації. Здатність аналізувати, критично мислити і вибудовувати зв'язки в командах вкрай важливі.

Розуміння бізнесу, комунікацій і лідерства — це особливі якості (soft-skills) — аналітичні, пізнавальні і комунікативні, які є доповненням до hard-skills (технічні навички) — навички роботи з хмарними хостингами (cloud computing): AWS, GCP, Azure, Digital Ocean, RactSpase тощо. Вдале поєднання soft-skills та hard-skills допоможуть співробітникам досягати цілей і бути ефективними.

Незважаючи на змінність навичок, потреб, цінностей — все ж незмінним залишається одне: щоб бути успішним — необхідно вміти комунікувати.

Здатність швидко встановлювати емоційно позитивні контакти з новими людьми. Прагнення до взаємовигідного співробітництва з клієнтами. Зберігаючи баланс між інтересами клієнта і компанії (необхідність і своєчасність пропозицій цін, бонусів, пільг, маркетингових програм тощо).

Для впровадження системної оцінки персоналу необхідні чіткі критерії. Більшість існуючих методів зводиться до оцінки ефективності (результатів діяльності) співробітників і набору їх особистих якостей.

Всупереч очікуванням, люди у XXI столітті не такі індивідуалістичні, як раніше. Дослідження Harvard Business Review (HBR) показують, що роботодавці сьогодні високо оцінюють «командо-орієнтованого» співробітника, що значно підвищує його конкурентоорієнтованість. Проектні бізнес-задачі сьогодні складні — неможливо їх вирішувати наодинці, коли інформація оновлюється і застаріває дуже швидко. Тому майбутнє за soft-skills (за креативністю, вмінням відстоювати власну думку та переконувати інших, вмінням працювати в команді, адаптивністю та гнучкістю).

Лідерські якості необхідні для ефективної реалізації стратегії компанії. При підборі кадрів Стів Джобс, засновник компанії Apple, скеровувався правилом: «Нам не потрібні ті, кому говорити те, що робити. Нам потрібні такі, які будуть говорити, що робити нам» [31].

Для керівників завжди будуть першочергові необхідні компетенції, які торкаються росту продуктивності (швидкої зміни процесів, результативності в умовах невизначеності, високих ризиків, постійних змін).

Еволюція національних концепцій формування та розвитку ключових компетенцій та синтез теоретичних змістовних підходів вимагають наукового обґрунтування та представлення багатомірного (цілісного) компетентнісного підходу і нової типології компетенцій (метакомпетенцій). Кожен бізнес має свій профіль компетенцій і свій компетентнісний підхід — це більш широке поняття ніж просто знати і вміти. Це — здатність приймати правильні рішення в кризових ситуаціях, знаходячись під тиском, або в умовах стресу. Також це набір цінностей людини, який не протирічить цінностям організації. Тобто компетенції мають бути найтіснішим чином пов'язані зі стратегією бізнесу і здатні реалізувати стратегічні цілі.

Компетентнісний підхід вперше почав розроблятися і впроваджуватися в Англії у відповідь на конкретне замовлення професійної сфери. Деякі вчені вважають засновником компетентнісного підходу Арістотеля, який вивчав можливості стану людини — «атере» — «сила, яка розвивалась і удосконалювалась до такого ступеню, що набула характерної риси особистості» [1].

За останні роки компетентнісний підхід до управління щільно ввійшов у практику різних організацій і заслуговує на найбільш не тільки популярний, а й ефективний метод в управлінні персоналом.

Компетентнісний підхід став відображенням змін в характері і змісті праці, професійному навчанні і освіті. Розвиток його надзвичайно важливий для того, щоб об'єднати освіту і навчання, вирівняти їх із потребами ринку праці і забезпечити мобільність персоналу (вертикальне — в розвитку кар'єри, горизонтальне — ротація персоналу між секторами і просторово-територіально) [19; 20].

Компетентнісний підхід можна вважати надпроблемним підходом, головна цінність якого — в його інтеграційному потенціалі і гнучкості.

Таким чином, в науковому дослідженні реалізований комплексний підхід до вивчення проблеми.

Сьогодні, окрім наявності когнітивних, функціональних та особистісних компетенцій, вкрай важливо постійно змінювати їх якість, впливати на їх цінність через створені системи відповідного навчання, яке повинно бути орієнтоване на практику. Тобто практична імплементація знань та навичок проходить безпосередньо під час навчання.

Ключовими суб'єктами формування компетенцій являються:

- сам індивід і його оточення — інклюзивність економіки дає можливість робити людей інвесторами. Інклюзія — це і є якраз про людей і для людей.

- заклади освіти — за даними дослідження, проведеного школою управління «Сколково» і Агенством стратегічних ініціатив до 2030 року з'явиться 136 нових професій. Саме поняття професія зникне, а замість нього буде набір постійно змінними компетенціями. За прогнозами експертів в середньому людина за своє економічно активне життя змінить 12 таких «нових професій». Визначаючи можливість впливу магістратури на вирішення актуальних професійних бізнес-проблем, програми навчання направлені на потреби

ринку праці. Однак, експерти впевнені: вищої освіти буде недостатньо, в університетах дадуть лише мінімальні знання, а вчитись потрібно буде все життя.

- організації – участь бізнесу є необхідною умовою формування моделі компетенцій в системі професійної підготовки кадрів. Для кожного бізнесу компетенції будуть унікальними, відображати його специфіку, а значить мати свої власні вимоги до компетенцій – поведінкові (особисті) індикатори, тобто певні стандарти поведінки. Які спостерігаються в діях працівника – носія конкретної компетенції. Освітні концепції повинні враховувати особливості покоління міленіалів (millennials) – покоління технологій (digital natives), які складають 32,8 % населення Землі. За підрахунками у 2025 році міленіали будуть налічувати 75 % працівників на планеті.

Сьогодні не потребує доказів той факт, що в якості освіти зацікавлені усі суб'єкти – роботодавці (бізнес), студенти, заклад освіти, держава. Для реалізації суб'єктних інтересів в читаннях професійної компетентності випускників повинен стати принцип взаємовигідного партнерства.

Основне завдання закладів вищої освіти – закрити потребу роботодавців у необхідних компетенціях майбутніх працівників, які відповідатимуть бізнес-цілям компанії.

Висновки. Один із принципів Стіва Джобса наголошує, що вивчення і дослідження будь-якої проблеми – безперервний і нескінченний процес. Відповідно, незважаючи на ґрунтовне теоретико-методологічне дослідження проблеми формування професійних компетенцій, все ж динамічні змінні процеси в економічних бізнес-системах потребують адекватності і гнучкості у виборі компетентнісного підходу до формування моделі працівника.

Компетенції – це знання, вміння, навички моделі поведінки і особистісні характеристики, при використанні яких досягаються бажані результати (наприклад, комунікації, лідерство). Цифрова трансформація покриває все більше і більше сфер бізнесу, акцентуючи на необхідності формування моделі цифрових компетенцій, які наразі стають наскрізною проблемою для стратегічно налаштованих керівників.

Метод компетенцій стає все більш популярним для динамічно розвинутих бізнес-компаній. Це ефективний шлях описового характеру посад, який вибирає із спектру компетенцій організація і формує свою відповідну модель компетенції. Саме тому кількість компетенцій, які будуть включені в конкретні бізнес-моделі не має значення, цей набір залежить від особливостей галузі, специфіки організації, системи управління, корпоративної культури та інше. Кількість компетенцій повинна бути зручною для ведення управлінських робіт і для оцінки результатів діяльності керівника.

1. Армстронг Майкл. Серія: Классика МВА Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 10 с.

2. Базаров Т. Ю., Ерофеев А. К., Шмелёв А. Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология, 1. 2014. С. 87–102.

3. Бех І. Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу в педагогіці. Педагогіка і психологія. №2 (63). 2009. С. 26–31.

4. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблемы идентификации компетенций предприятия. Проблемы науки. 2004. № 7. С. 23–28.
5. Володина Н. А. Модель компетенций – это не сложно. Kadrovik.ru. 2007. № 6. URL : http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf (дата зведення: 01.10.2019).
6. Голосов О., Дрогобыцкий И. Компетенции – это самый тяжелый пласт в разработке стандартов. Прикладная информатика, №4. 2006. С. 108–113.
7. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации. «Сфера услуг: инновации и качество». 2012. № 5. URL: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf (дата зведення: 01.10.2019).
8. Доронина О. Компетенции как инструмент менеджмента, ориентированный на практическую деятельность в организации. «Консультант», 2010. № 23.
9. Дубасенюк О. А. Концептуальні положення теорії професійної виховної діяльності педагога. Педагогіка і психологія. 1994. № 4(5). С. 90–97.
10. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. Высшее образование. 2003. № 5. С. 34–42. URL: <http://aspirant.rggu.ru/article.html?id=50758> (дата зведення: 10.09.2019).
11. Калюжная Н. В. Разработка модели компетенций организации. Молодой ученый. 2016. №6. С. 447–455.
12. МакКлелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.
13. Материалы Совета Европы. Страсбург, 1992. 221 с.
14. Овчинников А. В. Универсальная модель профессиональных компетенций. Интернет-журнал «Наукovedenie» Выпуск 4 (23), июль – август 2014. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf> (дата зведення: 01.10.2019).
15. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе : пер. с англ. Москва : НИРО, 2005. 384 с.
16. Уидет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Москва : НИРО, 2008. 240 с.
17. Хемел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва : Олимп-бизнес, 2002.
18. Хуторский А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированного образования. Народное образование. 2003. № 2. С. 55–60.
19. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. Москва : ИНФРА-М, 2016. 292 с.
20. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография. Москва : ИНФРА-М, 2016. 122 с.
21. Шеметова Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом. «ЭГО». 2010. URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2010/1/04/> (дата зведення: 01.10.2019).
22. Штулер И.Ю., Лях И.М. Підвищення безпеки оцінювання експертних знань //Вісник Донецького державного університету управління. Серія Економіка» №2 (79). – 2018.- с.60–66. (дата зведення: 01.10.2019).
23. Blank W.E. Handbook for developing CompetencyBased Training Programs. New-Jersey: Prentice Hall, 1982.
24. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley. 1982.
25. Edenberg H. J., Kranzler H. R. The contribution of genetics to addiction therapy approaches. Pharmacol Ther 2005; 108: 86–93.
26. Implementation of «Education and Training 2010» Work Programme. Key Competences For Lifelong Learning A European Reference Framework. 2004. 22 p/
27. Key Competencies. A developing concept in general compulsory education. Bruxelles : EYRY-DICE, 2002. 188 p/
28. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1973. pp. 1–14.
29. Prahalad K. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation Harvard Business Review. 1990.Vol .68. № 3.
30. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, Inc. 1993.

31. Steve Jobs. Simon & Schuster, 2015.
 32. White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological review. 1959. № 66. pp. 297–333.
 33. Winch C. Education, work and social capital: towards a new conception of vocational education. London; New York, 2000. — 220 p.
-
1. Armstrong Maykl. Seriya: Klassika MBA Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. Sankt-Peterburg : Piter, 2009. 10 s.
 2. Bazarov, T. Yu., Erofeev A. K., Shmel'Yov, A. G. Kollektivnoe opredelenie ponyatiya «kompetentsii»: popytka izvlecheniya smyslovyykh tendentsiy iz razmyitogo ekspertnogo znaniya. Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psihologiya, 1. 2014. S. 87–102.
 3. Beh I. D. Teoretiko-prikladnyy sens kompetentnogo podhodu v pedagogitsi. Pedagogika I psihologiya. №2 (63). 2009. S.26–31.
 4. Verba V. A., Hrebeshkova O. M. Problemy identifikatsii kompetentsii pidpriyemstva. Problemy nauky. 2004. № 7. S. 23–28.
 5. Volodina N. A. Model kompetentsiy — eto ne slozhno. Kadrovik.ru. 2007. # 6. URL : http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf (data zvedennya: 01.10.2019).
 6. Golosov O., Drogobyitskiy I. Kompetentsii — eto samyy tyazhelyy plast v razrabotke standartov. Prikladnaya informatika, № 4. 2006. S. 108–113.
 7. Demyanchenko N. V. Kompetentsiya personala v sisteme menedzhmenta sovremennoy organizatsii. «Sfera uslug: innovatsii i kachestvo». 2012. № 5. URL: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf. (data zvedennya: 01.10.2019).
 8. Doronina O. Kompetentsii kak instrument menedzhmenta, oriyentirovannyiy na prakticheskuyu deyatel'nost v organizatsii. «Konsultant», 2010. № 23.
 9. Dubaseniuk O. A. Kontseptualni polozhennia teorii profesiinoi vykhovnoi diialnosti pedahoha. Pedahohika i psykholohiia. 1994. № 4(5). S. 90–97.
 10. Zimnyaya I. A. Klyucheveye kompetentsii — novaya paradigma rezultata obrazovaniya. Vyishee obrazovanie. 2003. № 5. S. 34–42. URL: <http://aspirant.rgu.ru/article.html?id=50758> (data zvedennya: 10.09.2019).
 11. Kalyuzhnaya N. V. Razrabotka modeli kompetentsiy organizatsii. Molodoy uchenyy. 2016. № 6. S. 447–455.
 12. MakKlelland D. Motivatsiya cheloveka. Sankt-Peterburg : Piter, 2007. 672 s.
 13. Materialy Soveta Evropyi. Strasburg, 1992. 221 s.
 14. Ovchinnikov A. V. Universalnaya model professionalnykh kompetentsiy. Internet-zhurnal «Naukovedenie» Vypusk 4 (23), iyul — avgust 2014. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf> (data zvedennya: 01.10.2019).
 15. Spenser L. M., Spenser S. M. Kompetentsii na rabote : per. s angl. Moskva : HIPPO, 2005. 384 s.
 16. Uiddet S., Holliford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam. Moskva : HIPPO, 2008. 240 s.
 17. Hemel G., Prahalad C. K. Konkuriруя za budushee. Sozdanie ryinkov zavtrashnego dnya. Moskva : Olimp-biznes, 2002.
 18. Hutorskiy A. V. Klyucheveye kompetentsii kak komponent lichnostno oriyentirovannogo obrazovaniya. Narodnoe obrazovanie. 2003. № 2. S. 55–60.
 19. Chulanova O. L. Kompetentnostnyy podhod v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya. Moskva : INFRA-M, 2016. 292 s.
 20. Chulanova O. L. Upravlenie personalom na osnove kompetentsiy: Monografiya. Moskva : INFRA-M, 2016. 122 s.
 21. Shemetova N. K. Ispolzovanie modeli kompetentsiy kak metod prinyatiya upravlencheskikh resheniy v sfere upravleniya personalom. «EGO». 2010. URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2010/1/04/> (data zvedennya: 01.10.2019).
 22. Shtuler I.Y., Lyakh I.M. Pidvyshchennya bezpeky otsinyuvannya ekspertnykh znan //Visnyk Donets koho derzhavnogo universytetu upravlinnya. Seriya Ekonomika» №2 (79). — 2018.- s.60–66. (data zvedennya: 01.10.2019).
 23. Blank W.E. Handbook for developing CompetencyBased Training Programs. New-Jersey: Prentice Hall, 1982.
 24. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley. 1982.

25. Edenberg H. J., Kranzler H. R. The contribution of genetics to addiction therapy approaches. *Pharmacol Ther* 2005; 108: 86–93.
26. Implementation of «Education and Training 2010» Work Programme. Key Competences For Lifelong Learning A European Reference Framework. 2004. 22 p.
27. Key Competencies. A developing concept in general compulsory education. Bruxelles : EYRY-DICE, 2002. 188 p.
28. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1973. pp. 1–14.
29. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation *Harvard Business Review*. 1990. Vol .68. № 3.
30. Spencer L.M., Spencer S.M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc. 1993.
31. Steve Jobs. Simon & Schuster, 2015.
32. White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*. 1959. № 66. pp. 297-333.
33. Winch C. *Education, work and social capital: towards a new conception of vocational education*. London; New York, 2000. — 220 p.