

**Корольов Д.С.**

аспірант кафедри публічного управління,  
менеджменту та маркетингу  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля

**Korolov Denis**

Postgraduate of the Department of Public Administration,  
Management and Marketing,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

## COMPETENCE MODEL: PRINCIPLES OF FORMATION AND EFFICIENCY CRITERIA

*У статті обґрунтовано необхідність розвитку теоретичних засад управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Зауважено на необхідності врахування визначальних рис та специфічних особливостей компетентнісного підходу, принципів та критеріїв ефективності під час розроблення моделей компетенцій працівників. Систематизовано принципи реалізації компетентнісного підходу, до яких віднесено принципи системності, ефективності, комплексності, актуальності, випереджального розвитку, наступності, науковості, безперервності, саморозвитку. Обґрунтовано доцільність розширення переліку принципів компетентнісного підходу за рахунок принципів синхронізації та диференціації. Визначено вимоги до посади та сфери компетентності, які перебувають в основі формування моделей компетенцій працівників. Уточнено перелік критеріїв ефективності моделі компетенцій, до якого віднесено критерії необхідності та достатності, конкретності, динамічності, вимірності, вмотивованості.*

**Ключові слова:** компетентнісний підхід, модель компетенцій, принцип формування, критерій ефективності, синхронізація, диференціація.

*В статье обоснована необходимость развития теоретических основ управления персоналом на основе компетентностного подхода. Отмечена необходимость учета отличительных черт и специфических особенностей компетентностного подхода, принципов и критериев эффективности при разработке моделей компетенций работников. Систематизированы принципы реализации компетентностного подхода, к которым отнесены принципы системности, эффективности, комплексности, актуальности, опережающего развития, преемственности, научности, непрерывности, саморазвития. Обоснована целесообразность расширения перечня принципов компетентностного подхода за счет принципов синхронизации и дифференциации. Определены требования к должности и сферы компетентности, которые находятся в основе формирования моделей компетенций работников. Уточнен перечень критериев эффективности модели компетенций, к которому относятся критерии необходимости и достаточности, конкретности, динамичности, размерности, мотивированности.*

**Ключевые слова:** компетентностный подход, модель компетенций, принцип формирования, критерий эффективности, синхронизация, дифференциация.

*The article substantiates the expediency to develop theoretical principles of personnel management based on the competence approach in the direction of determining the prerequisites for the formation of effective models of employee competencies. The necessity to take into account the defining features and specific characteristics of the competence approach, principles and criteria of effectiveness in the development of employee competence models is grounded. The principles of implementation of the competence approach based on the classical principles of personnel management, are systematized, namely: systematic, complexity, urgency, continuity, continuity, advance development, self-development, efficiency, science. The expediency of expanding the list of competence approach principles at the expense of the synchronization and differentiation principles is substantiated. The principle of synchronization means ensuring consistency between the competencies of employees, positions and the company as a whole. The principle of differentiation provides setting different requirements to models of competencies of employees depending on their contribution to the creation of value added by the company. It is shown that the formation of competency models should be based on general, organizational and special requirements for the employees' position, which correspond to the following areas of competence of company employees: social-personal, corporate, subject-practical. It is substantiated that the competence model is effective if the requirements of the position and*

*the areas of competence of the employees are maintained. It is grounded that evidence of the effectiveness of the competency model is the adherence to the set of criteria in its development, which includes comprehensiveness, discretion, focus, congruence, modernity. Based on the analysis and generalization of traditional criteria, the article provides a clarified list of efficiency criteria for the competency model, which includes the criteria of necessity and sufficiency, concreteness, dynamism, dimension, motivation.*

**Keywords:** *competence approach, model of competences, principle of formation, efficiency criterion, synchronization, differentiation.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах мінливого зовнішнього середовища, дефіциту трудових ресурсів та безперервного ускладнення вимог до професійної діяльності працівників компетентнісний підхід стає одним з основних інструментів розвитку конкурентних переваг працівника, який дає змогу забезпечити відповідність між рівнем компетентності та вимогами бізнесу. Для того щоб оцінити якість професійної діяльності працівників, передусім необхідно мати її заданий стандарт та систему критеріїв, за якими здійснюється оцінювання. Таким стандартом є модель компетенцій, розроблена для конкретної посади або виду діяльності, а набір критеріїв як формуючих її різноманітних компетенцій кожна компанія визначає відповідно до своїх цілей та можливостей. Модель компетенцій є центральним елементом та ключовим інструментом компетентнісного підходу, що зумовлює необхідність розвитку теоретичних засад її формування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. На ключовій ролі моделей компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності системи управління персоналом та компанії у цілому наголошують багато науковців [1–10]. Досліджуючи теоретичні засади компетентнісного підходу, вчені акцентують увагу на необхідності забезпечення результативності моделі компетенцій як основи для підбору персоналу, його оцінювання та формування кадрового резерву [4, с. 55]. Як передумови розроблення ефективних моделей компетенцій розглядається необхідність урахування визначальних рис та специфічних особливостей компетентнісного підходу [1–6; 8], дотримання низки наукових принципів [5; 6] та критеріїв результативності [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Попри те що теоретичні засади дотримання компетентнісного підходу отримали належне висвітлення в роботах науковців, подальшого розвитку потребують питання побудови результативних моделей компетенцій працівників, зокрема у частині уточнення принципів їх формування та критеріїв ефективності.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є систематизація й уточнення принципів формування та критеріїв ефективності моделей компетенцій працівників з огляду на необхідність урахування в їх переліку специфічних рис та особливостей компетентнісного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна концепція компетентнісного підходу є цілісною системою наукових знань та практичних інструментів, яка базується на класичних принципах

управління персоналом, до яких дослідники [5; 6] відносять:

*принцип системності* – забезпечення цілісності та взаємозумовленості окремих елементів та складників цього процесу, а також спрямованість на досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії;

*принцип комплексності* – урахування наявних та потенційних взаємозв'язків між різними елементами системи управління персоналом зокрема та системи управління компанією у цілому, які фактично впливають (або можуть чинити вплив) на прийняття рішень щодо розвитку компетенцій працівників;

*принцип актуальності* – здійснення діяльності щодо практичної реалізації компетентнісного підходу відповідно до наявної кадрової ситуації в компанії та на ринку праці у цілому;

*принцип безперервності* – забезпечення системного та поступального навчання працівників для вдосконалення їхніх професійних компетенцій та реалізації потенціалу саморозвитку як ядра особистісних компетенцій;

*принцип наступності* – створення умов для поширення та обміну знаннями, набутими працівниками, для збереження та примноження інтелектуального капіталу компанії та розвитку її конкурентних переваг, базованих на нематеріальних активах;

*принцип випереджального розвитку* – формування та вдосконалення професійних компетенцій працівників з огляду на актуальні тенденції на ринку робочої сили з урахуванням планів стратегічного розвитку компанії;

*принцип саморозвитку* – створення сприятливих умов для самонавчання працівників компанії з метою реалізації їхнього потенціалу саморозвитку, підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю та перспективами кар'єрного зростання;

*принцип ефективності* – впровадження результатів використання компетентнісного підходу в діяльність компанії для досягнення економічного, організаційного та соціального ефектів;

*принцип науковості* – як класичний принцип управління передбачає здійснення управлінської діяльності, керуючись масивом накопичених та достовірних знань у предметній царині дослідження.

На нашу думку, цей перелік принципів управління персоналом на засадах компетентнісного підходу має бути доповнений за рахунок включення до нього переліку принципів синхронізації та диференціації.

**Принцип синхронізації.** Під синхронізацією (від грец. *synchronismos* – одночасність) розуміється приведення двох або декількох явищ, що періодично змінюються, до точної взаємної відповідності періодів їх перебігу [11]. Тобто можемо визначити синхронізацію як теоретичний конструкт, який означає впорядкування двох або декількох процесів

(подій, об'єктів та ін.) за часом. У більш широкому розумінні синхронізацію доцільно розглядати як упорядкування за будь-якою характеристикою різних процесів, яким необхідно забезпечити певний узгоджений порядок дій. У контексті компетентнісного підходу надзвичайно важливим є забезпечення відповідності (тобто синхронізації) між компетенціями працівників, посад та компанії, які, будучи різними об'єктами управління, мають узгоджуватися між собою для досягнення високих результатів діяльності компанії. Тобто компетенції працівників створюють цінність для компанії лише в тому разі, якщо вони належним чином інтегровані в структуру управління та відповідають вимогам до професійної діяльності на конкретних посадах. Оцінювання ступеня відповідності компетенцій працівника вимогам компанії здійснюється в процесі реалізації таких традиційних функцій управління персоналом, як: підбір та атестація персоналу, формування кадрового резерву, підготовка та перепідготовка кадрів, ротація кадрів, мотивація та адаптація персоналу.

Щодо **принципу диференціації**, на нашу думку, його дотримання має розглядатися як передумова забезпечення ефективності реалізації компетентнісного підходу до управління персоналом. Під диференціацією (від лат. *differentia* – відмінність) розуміється розподіл цілого на відмінні частини, форми, ступені, різнорідні елементи [11]. У контексті реалізації компетентнісного підходу диференціація передбачає встановлення різних вимог до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску в створення доданої вартості компанії. Так, у роботі [12] ґрунтовно зазначається, що забезпечення розвитку підприємства передбачає різне рольове значення працівників та їхній неоднаковий внесок у досягнення результату [12, с. 372]. За таких умов дуже важливим стає не просто забезпечення належних компетенцій працівників, а й чітка диференціація вимог до моделей компетенцій залежно від ролі конкретних посад у досягненні стратегічних цілей підприємства. Очевидно, що посади в системі управління компанією різняться за ступенем своєї важливості з погляду забезпечення прибутковості її діяльності. Також різним є рівень опанування компетенціями (та, відповідно, компетентність) працівників, які обіймають ці посади. Дотримання принципу диференціації дасть змогу як встановити різні вимоги до моделей компетенцій працівників залежно від займаної посади, так і запровадити різні форми та методи стимулювання працівників відповідно до рівня опанування ними професійними компетенціями, наявного потенціалу саморозвитку та внеску у формування конкурентних переваг компанії.

Умовою дотримання на практиці принципів синхронізації та диференціації компетенцій працівників є розуміння ієрархічності побудови системи управління будь-якої компанії, в якій завжди присутні низовий (*low-management*), середній (*middle-management*) та вищий (*top-management*) рівні управління. Для кожного із цих рівнів моделі компетенцій формуються з урахуванням ролі управлінців відповідної ланки у досягненні стратегічних цілей компанії, а вимоги до компетенцій різного типу різ-

няться залежно від того, які з них є визначальними для ефективної діяльності працівника на конкретному рівні управління компанією.

Н.І. Ситник [3, с. 122–123] із посиланням на роботу [9] виокремлює три рівні вимог до посади, які мають перебувати в основі формування моделей компетенцій працівників компанії (рис. 1):

**загальні вимоги** – не пов'язані з професійною діяльністю, висувуються до працівників незалежно від сфери та умов функціонування конкретної компанії та залежать від прийнятих у суспільстві системи ментальних та соціокультурних цінностей;

**організаційні вимоги** – висувуються конкретною компанією до всіх її працівників незалежно від займаної посади, визначаються корпоративною культурою, цінностями та стандартами поведінки компанії;

**спеціальні вимоги** – висувуються до працівника на конкретній посаді в компанії, стосуються переважно професійних знань, прикладних умінь та навичок.

Відповідність визначеним вимогам забезпечують три сфери компетентності працівника [3, с. 123]:

**соціально-особистісна** – залежить від особистісної культури, морально-етичних настанов та цінностей працівника, ступеня сприйняття норм та правил поведінки у соціумі;

**корпоративна (базова, ключова)** – відповідність працівника прийнятим у компанії принципам, цінностям, нормам і стандартам поведінки, яка залежить від його особистісних мотивів та індивідуальних потреб;

**предметно-практична (діяльнісна)** – визначається професійними знаннями, вміннями та навичками працівника, його особистісними психофізіологічними характеристиками, які зумовлюють успішність діяльності на конкретній посаді.

Забезпечення кожної зі сфер компетентності, вочевидь, потребує різного набору компетенцій, складність яких послідовно зростає від компетенцій, що формують соціально-особистісну компетентність працівника, до компетенцій, які відповідають предметно-практичній компетентності. Для кожної з посад у системі управління компанією значущість та ефективність комбінації видів компетентності будуть відрізнятися, що має бути відображено у відповідних моделях компетенцій. Свідченням ефективності моделі компетенцій є дотримання певних критеріїв під час її розроблення, до яких належать [2]:

**вичерпність** – повне охоплення компетенціями усіх функцій професійної діяльності на певній посаді, що зазвичай досягається за рахунок 10–12 компетенцій;

**дискретність** – однозначна відповідність кожної з компетенцій конкретному виду професійної діяльності;

**сфокусованість** – чітка визначеність та конкретність компетенцій;

**доступність** – універсальність та простота формулювання компетенцій для уникнення двозначності її тлумачення;

**конґруентність** – узгодженість та співмірність компетенцій, їх спрямованість на зміцнення корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей компанії;

*сучасність* – відповідність компетенцій стану внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

На нашу думку, наведений перелік критеріїв потребує уточнення та доповнення. Результати порівняння традиційного та авторського підходів до визначення переліку критеріїв ефективності моделі компетенцій представлено на рис. 2.

Передусім доцільним є коригування такого критерію, як сучасність, оскільки його формулювання не дає змоги здійснювати ґрунтовну оцінку відповідності моделі компетенцій цій вимозі. Оскільки у цьому разі йдеться про відповідність моделі компетенцій актуальним тенденціям та вимогам, уявляється можливим замінити критерій сучасності на критерій динамічності. Дійсно, якщо модель компетенцій побудована згідно з динамічним підходом, вона підлягає постійному коригуванню та адаптації

з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. У результаті актуалізації моделі, власне, й забезпечується її сучасність, що дає змогу розглядати вимогу сучасності як наслідок виконання критерію динамічності моделі компетенцій.

Також важливою умовою для встановлення відповідності працівника моделі компетенцій є можливість кількісної оцінки його компетенцій. Оцінка має базуватися на відповідності можливостей конкретного фахівця обіймати певну посаду (компетенції співробітника) об'єктивним вимогам, які висуваються до певної професійної діяльності (компетенцій посади). Об'єктивність результатів такого оцінювання потребує кількісної інтерпретації, тому слід за можливості виключити суб'єктивізм у прийнятті відповідних рішень, який є неусувною ознакою методів, що базуються на якісному оцінюванні (зокрема, експертному оцінюванні). З іншого боку, завжди існує можливість поєднання кількісних та якісних характеристик й об'єктивізація останніх за рахунок використання засобів формалізації (інтервальна шкала, матричний метод, морфологічний аналіз тощо). Тому, на нашу думку, до переліку критеріїв ефективності моделі компетенцій слід додати такий критерій, як вимірність, тобто можливість кількісної оцінки ступеня відповідності компетенцій працівника компетенціям моделі.

Дотримання вимоги вимірності як критерію ефективності моделі компетенцій дає змогу припустити, що з переліку цих критеріїв доцільно виключити доступність та конгруентність. Зрозумілість формулювання компетенцій є очевидною умовою для розроблення моделі компетенцій, а оцінити її кількісно не представляється можливим. З аналогічних

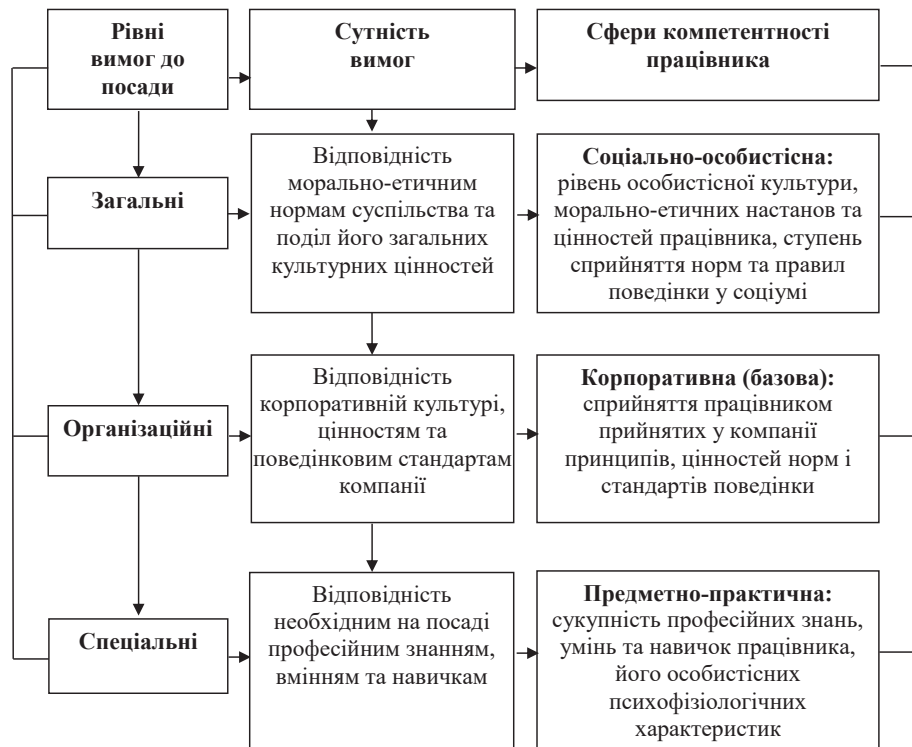


Рис. 1. Вимоги до посади, які лежать в основі формування моделей компетенцій працівників компанії

Джерело: розроблено автором

міркувань не має інформативності критерій конгруентності, оскільки відповідність моделі компетенцій орієнтирам корпоративної культури та стратегічних цілей компанії є наслідком дотримання критерію динамічності.

Критерій вичерпності, який передбачає повне охоплення компетенціями всіх функцій професійної діяльності на певній посаді, доцільно доповнити так, щоб уникнути надмірності цих компетенцій. Розширення моделі компетенцій для якомога більш повного охоплення та конкретизації функцій працівника має ризик зайвої деталізації та ускладнення практичного використання такої моделі. Тому, на нашу думку, як критерій ефективності моделі компетенцій доцільно розглядати не просто її вичерпність як умову достатності, а й необхідність як умову наявності в моделі лише тих компетенцій, які дійсно необхідні працівнику на конкретному робочому місці.

Щодо таких критеріїв, як дискретність та сфокусованість, уявляється доцільним поєднати їх в єдиний критерій конкретності, який передбачає однозначну відповідність компетенцій конкретному виду професійної діяльності. Сфокусованість як чіткість визначення компетенцій є логічним наслідком їх конкретності, тобто прямої кореляції з видами професійної діяльності.

Нарешті, останнім, але вкрай важливим критерієм ефективності моделі компетенцій, слід уважати вмотивованість. У цілому компетентнісний підхід концентрується на формуванні моделі професійної поведінки працівника, яка передбачає встановлення залежності між професійними якостями працівника та результатами його праці. Якість професійної діяльності працівників (або, навпаки, її неналежне

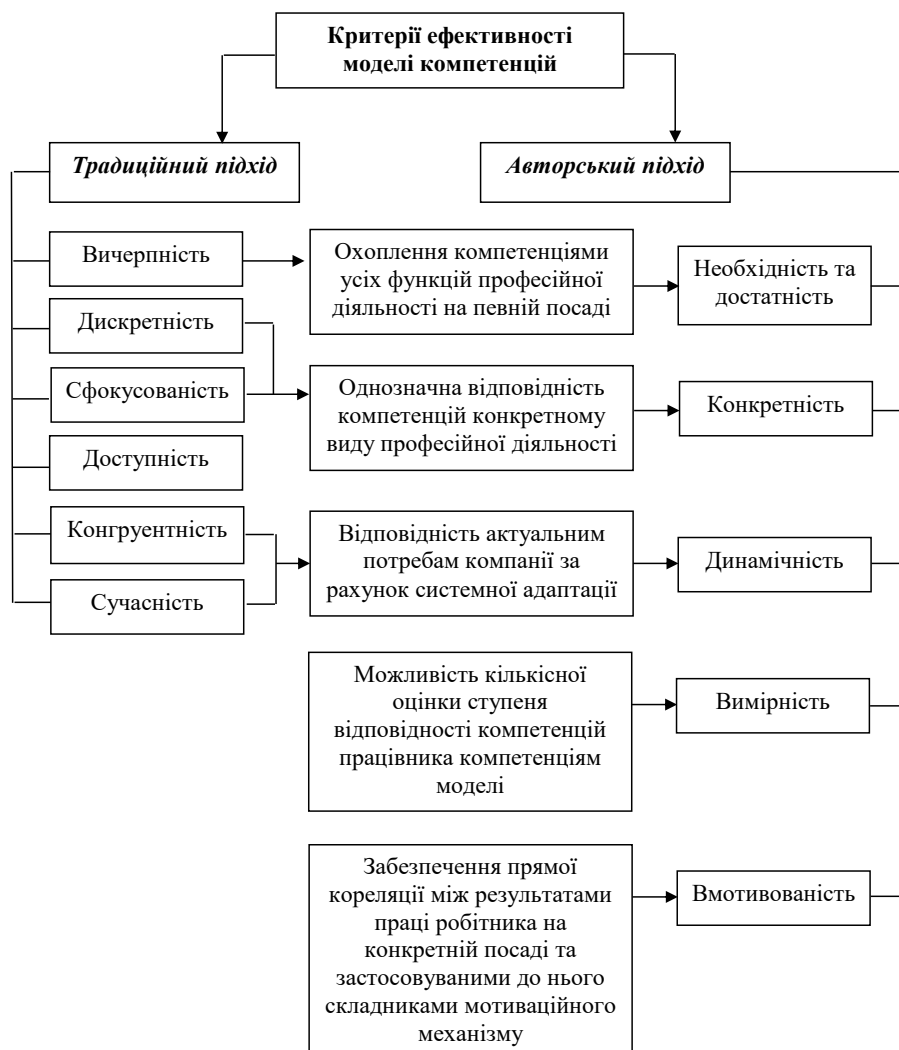


Рис. 2. Критерії ефективності моделі компетенцій

Джерело: розроблено автором

здійснення) має безпосередньо впливати на політику керівництва компанії у сфері управління персоналом. Критерієм відповідності моделі професійної поведінки ідеям компетентнісного підходу за цією ознакою слід уважати забезпечення прямої кореляції між результатами праці робітника та застосовуваними до нього складниками мотиваційного механізму (висока/низька заробітна плата, преміювання/стягнення, відзнака/догана, інші види матеріального та нематеріального заохочення/осуду). Прямим свідченням успішності моделі за цією ознакою будуть поліпшення результатів професійної діяльності працівників та довгострокова їх підтримка на високому рівні у разі належної мотивації. Своєю чергою, забезпечення кореляції між рівнем професіоналізму, результатами діяльності та засобами мотивації працівника потребує визначення кількісних показників, які мають застосовуватися для оцінювання його компетенцій.

Отже, вмотивованість має розглядатися як один із критеріїв ефективності моделі компетенцій. Особливого значення дотримання цього критерію набуває під час формування команд у топ-менеджменті компанії, оскільки для її учасників має бути забезпе-

чене використання елементів мотиваційного механізму згідно з їх персональним внеском у досягнення стратегічних цілей компанії. Детально умови дотримання критерію вмотивованості під час розроблення моделей компетенцій учасників команд у топ-менеджменті компанії буде розглянуто в подальшому. На разі ж зазначимо, що уявляється можливим визначити такі критерії ефективності, засновані на компетенціях моделі професійної поведінки працівника як умови її успішності (рис. 2): необхідність та достатність, конкретність, динамічність, вимірність, вмотивованість.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дотримання теоретичних та прикладних засад управління персоналом на основі компетентнісного підходу забезпечує розвиток компетенцій працівників як стратегічного активу компанії, основним інструментом якого є формування та впровадження моделей компетенцій. Умовою результативності моделі компетенцій є її відповідність низці принципів формування та критеріїв ефективності, актуалізація та уточнення набору яких здійснено у статті. Особливо слід наголо-

сити, що найкращі результати від дотримання компетентнісного підходу будуть отримані, якщо під час формування моделей компетенцій буде забезпечена відповідність між витратністю та складністю реалізації стратегії й значущістю посади в системі управління компанією (принцип синхронізації) та встановлені різні вимоги до моделей компетенцій працівників залежно від їх внеску у досягнення цілей компанії (принцип диференціації). Подальші розвідки у цьому напрямі полягатимуть у визначенні практичних умов дотримання принципів синхронізації та диференціації як передумови забезпечення результативності моделей компетенцій працівників компанії.

**Бібліографічний список:**

1. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1(21). С. 288–294.
2. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 207–211.
3. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. №. 7. С. 121–125.

4. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Інтернаука*. 2017. № 18(40). Т. 2. С. 53–56.
5. Цуркан М.Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703> (дата звернення: 03.08.2019).
6. Чуланова О.Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом компанії. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 212–220.
7. Столярук Х.С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 378–383.
8. Турчак В.В., Олійник Л.Г. Управління людськими ресурсами на основі моделі компетенцій. *Вісник Харківського національного університету*. 2018. № 3. Т. 1. С. 75–79.
9. Цимбал С.В., Вознюк О.В., Кубіцький С.О. Синергетичний та акмеологічний аспекти формування професійної компетентності студентів. *Нові технології навчання*. 2005. Вип. 40. С. 80–90.
10. Дегтяр О., Непомнящий О. Особливості та зміст основних етапів становлення компетентнісного підходу до управління персоналом. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 4. С. 99–108.
11. Історичний словник галліцизмів російської мови. URL : [http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall\\_dict.htm](http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall_dict.htm) (дата звернення: 03.08.2019).
12. Калюжна Н.Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання. Луганськ : СПД Резніков, 2013. 548 с.
4. Mykolaichuk I.P., Stryzhak Yu.O. (2017) Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia personalom [Competent approach in the personnel management system]. *International scientific journal Internauka*, no. 18 (40), vol. 2, pp. 53-56.
5. Tsurkan M.L. (2017) Kompetentnisnyi pidkhid v otsintsi personalu intehrovanooho kholdynhu [Competent approach in the assessment of integrated holding staff]. *Efficient economy (electronic journal)*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703> (accessed 3 August 2019).
6. Chulanova O.L. (2013) Intehratsiia kontseptualnykh osnov kompetentnisnoho pidkhdodu do stratehichnoho upravlinnia personalom kompanii [Integration of conceptual bases of competence approach to strategic management of company personnel]. *Economic Development Strategy of Ukraine*, no. 33, pp. 212-220.
7. Stoliaruk Kh. S. (2013) Rozrobka rolvoho stsenariiu dialnosti fakhivtsia z upravlinnia personalom [Development of role-playing scenario of activity of the personnel management specialist]. *Business Inform*, no. 12, pp. 378-383.
8. Turchak V.V., Oliinyk L.H. (2018) Upravlinnia liudskymy resursamy na osnovi modeli kompetentsii [Human resource management based on competency model]. *Bulletin of Kharkiv National University*, no. 3, vol. 1, pp. 75-79.
9. Tsymbal S.V., Vozniuk O.V., Kubitskyi S.O. (2005) Synerhetychnyi ta akmeolohichnyi aspekty formuvannia profesiinoi kompetentnosti studentiv [Synergistic and acmeological aspects of students' professional competence formation]. *Novi tekhnolohii navchannia* [New learning technologies]. Kyiv, pp. 80-90.
10. Diehtiar O., Nepomniashchyi O. (2017) Osoblyvosti ta zmist osnovnykh etapiv stanovlennia kompetentnisnoho pidkhdodu do upravlinnia personalom [Features and content of the main stages of developing a competent approach to HR management]. *The theory and practice of social systems management*, no. 4, pp. 99-108.
11. Istorychnyi slovnyk hallitsyzmiv rosiiskoi movy [The Historical Dictionary of Gallicisms of the Russian Language]. Available at: [http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall\\_dict.htm](http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall_dict.htm) (accessed 3 August 2019).
12. Kalyuzhna N.G. (2013) *Potentsial systemy upravlinnia pidpriemstvom: metodolohiia, otsiniuvannia ta modeliuvannia* [Enterprise management system potential: methodology, evaluation and modeling]. Luhansk : SPD Rieznikov. (in Ukrainian)

**References:**

1. Synychenko A.V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finance, accounting, banks*, no 1 (21), pp. 288-294.
2. Arapova O.M., Fridrif V.P., Modyrka V.F. (2013) Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competency approach as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise]. *Economy: the realities of time*, no. 1 (16), pp. 207-211.
3. Sytnyk N.I. (2010) Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni liudskymy resursamy [Competent Approach in Human Resource Management]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, no. 7, pp. 121-125.