

УДК 331.36:005.336.2-043.86  
JEL Classification J 530

Герасименко О.О.,  
канд. екон. наук, доцент кафедри управління  
персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНО-ПРИКЛАДНА ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Herasymenko O.O.,  
cand.sc.(econ.), associate professor at the department  
of personnel management and labour economics,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## COMPETENT APPROACH AS A CONCEPTUAL AND APPLIED PLATFORM OF PERSONNEL DEVELOPMENT: INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND PRACTICAL TOOLS

**Постановка проблеми.** Світовий соціум на початку XXI століття отримав потужний імпульс розвитку – становлення нової економіки, багатовекторність якої принципово відрізняє її від економіки традиційної – індустріальної. Одним із трендів такої економіки стало суттєве підвищення ролі та зростання значущості людського ресурсу як стратегічно важливої компоненти конкурентних переваг. Стійку позитивну динаміку та посилення конкурентних позицій підприємств на ринку можуть забезпечити лише висококваліфіковані та креативні працівники, від компетентностей яких залежить як постановка стратегічно важливих цілей, так і результати їх досягнення. Саме компетентності працівників є передумовою ефективної діяльності сучасних організацій.

Різновекторні та неоднозначні трансформації характеру та змісту праці, зумовлені зміною технологічних укладів нової економіки, вимагають адекватних перетворень в системі менеджменту персоналу, передусім – переходу від кваліфікації як симбіозу професійних знань та навичок до компетентностей, які відображують здатності працівників успішно соціалізуватися та провадити професійну діяльність.

Проте, компетентнісний підхід в менеджменті персоналу, набуваючи масштабного поширення та варіативності імплементації в управлінські технології, не отримав належного інституціонального забезпечення та закріплення в організаційних регламентах корпоративного рівня.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні підвалини та прикладні аспекти компетентнісного підходу закладено в роботах іноземних вчених, які стали класиками сучасної теорії компетентностей. Серед них – М. Армстронг [2], Р. Бояцис [27], Дж. Бургойн та Р. Стюарт [28], Дж. Равен [20], Лайл М. Спенсер-мол. та Сайн М. Спенсер [10], С. Сангі [30], Шродер Х. [31], С. Холліфорд та С. Уїддет [24] та інші.

У науковому доробку українських вчених проблематика компетентнісного підходу розглядається, з одного боку, як інноваційна платформа розвитку системи освіти за принципом: від «школи знань» до «школи компетентності», базис якої закладено передусім шляхом системного аналізу понять «компетенція» та «компетентність», обґрунтування компонентного складу компетентності, виокремлення функцій компетентностей. Такий ракурс знайшов відображення в роботах Голованя М. С. [4], Грудиніна Б. О. [5], Рудницької К. В. [21] та інших. Особлива увага приділяється багатоаспектним та широкоплановим питанням якості освіти, які знайшли відображення у працях Волівач А. П. та Хімічевої Г. І. [3], Ківалова С. В. [6], Колота А. М. [7], Полякової Г. А. [13], Рябченка В. І. [22] та інших.

З другого боку, компетентнісний підхід є рамковою умовою ефективних управлінських технологій та інструментарію. Під таким кутом зору українськими вченими здійснено напрацювання щодо формування компетентності працівників як напрямку розвитку особистості в умовах переходу до інформаційного суспільства (Крушельницька Я. В.) [9], співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність» (Савченко В. А.) [23], загальних компетенцій для створення власного бізнесу молоддю (Колот А. М., Петюх В. М.) [8], теоретико-прикладних аспектів

розвитку та реалізації компетентностей персоналу, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей, як контент стратегічного управління людськими ресурсами (Петрова І. Л.) [11], методологічних проблем моделювання компетенцій в аспекті вивчення питань формування конкурентоспроможності фахівця на ринку праці (Столярчук Х. С.) [26], загальних компетенцій ефективної роботи в команді (Петюх В. М., Шеїна В. О., Шепель А. Ю.) [12], компетентнісного підходу як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства (Арапова О. М., Фрідріф В. П., Модирка В. А.) [1], використання компетентнісного підходу до управління персоналом в умовах трансформаційних перебудов зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства (Синиченко А. В.) [25].

З огляду на зазначене можна стверджувати, що українськими та іноземними вченими зроблено суттєвий внесок в дослідження теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління персоналом на компетентнісних засадах. Проте, невирішеність низки питань інституціонального характеру, наявність науково-практичних проблем щодо управлінського інструментарію запровадження компетентнісного підходу у практику розвитку персоналу обумовили вибір теми статті, визначили мету, предмет і логіку дослідження.

**Постановка завдання.** Виходячи з актуальності теми, головною метою статті є опрацювання наявного інституціонального формату компетентнісного підходу та узагальнення практичного інструментарію його запровадження у процеси розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Генезис теорії та практики компетентнісного підходу переконує: якість і конкурентоспроможність людських ресурсів як носія трудового потенціалу та власника людського капіталу в нових соціально-економічних умовах, беззаперечно, закладається на етапі здобуття освіти і безперервно розвивається у процесі професійної діяльності. З метою прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір розроблено Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Стратегія конкретизує основні шляхи реалізації концептуальних ідей та поглядів розвитку освіти, визначених Національною доктриною розвитку освіти у ХХІ ст., за якою освіту визнано основою розвитку особистості, суспільства, нації та держави, визначальним чинником політичної, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства, оскільки саме освіта відтворює і нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства [16].

Згідно з Національною стратегією розвитку освіти одним із стратегічних напрямів державної політики у сфері освіти повинна стати модернізація структури, змісту та організації освіти на засадах компетентнісного підходу [17].

Стратегічним орієнтиром освітньої реформи в Україні, започаткованої прийняттям нового Закону «Про освіту», став перехід від «школи знань» до «школи компетентності». Нова філософія та концептуально-прикладна платформа розвитку української освіти має забезпечити підготовку фахівців нового покоління, які дадуть поштовх для піднесення української економіки та посилення української держави. Згідно із зазначеним Законом компетентність трактується як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [18]. Складовою «формули» нової школи є новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві.

За визначенням, що наведене у ст. 1 Закону України «Про вищу освіту», компетентність характеризує здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [14].

З метою введення європейських стандартів та принципів забезпечення якості освіти з урахуванням вимог ринку праці до компетентностей фахівців; забезпечення гармонізації норм законодавства у сфері освіти та соціально-трудових відносин; сприяння національному і міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні; налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг та ринку праці введено Національну рамку кваліфікацій, яка містить системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів [15].

Каркас інституціонального середовища розвитку персоналу формують Конституція України, Кодекс законів про працю України, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, інші регламенти органів виконавчої влади держави, в яких закладено базові положення щодо системи розвитку особистості.

У 2012 році в Україні ухвалено Закон «Про професійний розвиток працівників» [19], який визначає сутність основних термінів, мету та принципи державної політики, державне управління, діяльність роботодавців у сфері професійного розвитку працівників, організаційно-економічні умови професійного навчання та атестації працівників. Зокрема, під професійним навчанням згідно з цим законом розуміється процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до

потреб виробництва (ст. 1). У статті 1 зазначеного закону професійне навчання працівників розмежовується на формальне та неформальне. Формальне професійне навчання трактується як набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка; неформальне – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

Зазначимо, що в аналізованому законодавчому акті компетентнісний підхід не знайшов відображення. Рівень професіоналізму працівників визначається традиційними його компонентами – знаннями, уміннями та навичками, що є аргументом необхідності внесення змін та доповнень до даного законодавчого акту в контексті компетентностей.

Логічно описати функції та елементи компетентностей, важливі для організації, дозволяє корпоративна модель компетентностей. В такій моделі має бути змістовно та детально відображено стандарти поведінки працівників за певними рівнями ієрархії та конкретними посадами. Корпоративна модель компетентностей, відіграючи роль універсального інструмента управління персоналом, дозволяє скоординувати всі кадрові процеси.

Імплементація моделей компетентностей в систему управління персоналом посилює здатність організації вчасно та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідати на нові виклики, ризики та загрози; забезпечує можливості щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом, оскільки дозволяє стандартизувати кількісні та якісні характеристики кандидатів на заміщення вакантних посад, проводити оцінювання потенціалу та визначити ключові показники діяльності. Таким чином, посилюється об'єктивність у виявленні сильних і слабких сторін працівників, з'являється можливість визначення реальної потреби в навчанні, забезпеченні ефективного управління діловою кар'єрою, удосконаленні мотиваційних систем та програм, організації ефективної роботи в команді, запровадженні нових корпоративних традицій та цінностей.

У сфері розвитку персоналу в умовах становлення нової економіки, в якій першочергового значення набуває інтелектуально-креативна компонента людських ресурсів, актуалізується питання формування та успішного функціонування системи управління талантами. Розрив у компетентностях, що необхідні для виконання поставлених завдань, та наявних компетентностях визначає горизонти розвитку персоналу, дозволяє розробити комплексні програми та підібрати дієвий інструментарій формування принципово нових та вдосконалення існуючих компетентностей працівників.

Компетентнісний підхід у практиці розвитку персоналу має забезпечити підвищення рівня компетентності працівників як стратегічного активу організації для забезпечення стійкої позитивної соціально-економічної динаміки. Побудова системи управління персоналом на основі ідеології компетентнісного підходу передбачає визначення предметної сфери діяльності. Так, розвиток персоналу є комбінацією часткових кадрових процесів – навчання, просування (кар'єра), оцінювання. На етапі навчання предметною сферою менеджменту персоналу є формування та прищеплення здатностей, які дозволяють працівникам гнучко реагувати на зміни у функціоналі, забезпечують готовність до роботи в команді, створюють умови для досягнення максимальної результативності праці. При просуванні працівників, зокрема – реалізації ділової кар'єри домінантою стають управлінські технології щодо кадрового резерву та лідерства. При оцінюванні персоналу важливо виявити наявність та ступінь сформованості необхідних компетентностей, визначити здобутки та втрати працівників, діагностувати проблеми у рівні компетентності. Такий управлінський сценарій може бути покладений в основу алгоритму розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу (рис. 1).

Для застосування компетентнісного підходу в ролі концептуально-прикладної платформи управління персоналом загалом та його розвитком зокрема на практиці використовуються бібліотеки та моделі компетентностей, авторами яких є відомі у цій сфері гуру – Р. Бояцис, Лайл М. Спенсер-мол. та Сайн М. Спенсер, Дж. Бургойн та Р. Стюарт, Дж. Равен, С. Сангі, Х. Шродер, С. Холліфорд та С. Уїддет. Так, до моделі компетенцій ефективного керівника, яка розроблена Р. Бояцисем, ввійшов перелік з 19 менеджерських компетенцій, що об'єднані у такі групи компетенцій, як управління цілями та діями; лідерство; управління працівниками; керівництво підлеглими; турбота про оточуючих та спеціалізовані знання [27]. Модель компетенцій Спенсер Л. і Спенсер С. містить 14 компетенцій менеджера – вплив і надання впливу; орієнтація на досягнення; командна робота і співпраця; аналітичне мислення; ініціатива; розвиток інших; впевненість в собі; директивність/наполегливість; пошук інформації; командне лідерство; концептуальне мислення; розуміння компанії; побудова відносин; міжособистісне розуміння – за кожною з яких наведено поведінкові індикатори [10]. В модель компетенцій Ланкастер, запропонованій Дж. Бургойн та Р. Стюарт, закладено 11 якостей, які розділені на три групи відповідно до трьох різних рівнів – 1) базові знання та інформація; 2) навички та атрибути; 3) «мета-компетенції» [28]. Перелік компетенцій Дж. Равена містить 37 позицій [20]. Х. Шродером виокремлюється три групи компетенцій – вхідні, базові та компетенції, що сприяють високій ефективності управління [31].



**Рис. 1. Алгоритм процесу розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу**  
Джерело: складено автором

Практичне спрямування має модель компетентностей із 67 елементів, розроблена американською компанією Ломінгер, за якою оцінюють і професійні, і особистісні якості людини, її роботу в команді, здатність до навчання, вміння працювати у невизначеній ситуації [29].

Варто зазначити, що при розробленні моделей компетентностей важливо уникати найбільш поширених помилок, серед яких, на думку практиків у сфері менеджменту персоналу, – перетинання компетенцій; складні компетенції; протиріччя в компетенціях; компетенції, що містять в описі не індикатори поведінки, а бажаний результат діяльності. Важливо враховувати, що кожна компетенція розписується за поведінковими індикаторами та рівнями з урахуванням цілей і цінностей організації та переглядається в залежності від організаційних змін. Для організацій, в яких використовується плоска організаційна структура, акценти зміщуються з контролю на ефективну співпрацю.

**Висновки з проведеного дослідження.** В умовах становлення нової економіки, коли суттєво зростає роль та посилюється значення людського ресурсу, ефективність діяльності та конкурентоспроможність організацій залежить від компетентності їх працівників, що здатні діяти в мінливих ринкових умовах з невизначеністю зовнішнього середовища та приймати вірні професійні рішення в ситуаціях з високим рівнем ризику. Забезпечення необхідного потенціалу компетентностей можливе в разі дієвості інституціонального поля та досконалості корпоративного управлінського інструментарію, що зумовлює необхідність впровадження компетентнісного підходу у практику управління персоналом в цілому та його розвитку зокрема.

Узагальнення чинного законодавчого поля засвідчило інституціональне закріплення компетентнісного підходу у сфері розвитку персоналу на етапі здобуття освіти та необхідність імплементації такого підходу у практику професійного розвитку працівників.

Універсальним інструментом запровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом слід визнати моделі компетентностей, в яких поєднуються загальні або часткові (об'єднані у групи) компетентності з індикаторами поведінки.

Основою алгоритму процесу розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу має бути визначення розриву у компетентностях, які необхідні для досягнення стратегічних цілей і виконання

завдань, та наявних компетентностях, що дозволяє розробити комплексні програми та підібрати дієві інструменти формування принципово нових та вдосконалення існуючих компетентностей працівників.

Горизонти подальших наукових розвідок автор пов'язує з механізмами та інструментами оптимізації комплексного та цілісного ланцюгу кадрових процесів на основі компетентнісного підходу, що дозволить суттєво підвищити ефективність менеджменту персоналу та, як наслідок – посилити конкурентоспроможність організацій і забезпечити передумови для їх стійкого соціально-економічного розвитку.

### Література

1. Арапова О. М., Фрідріф В. П., Модирка В. А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 207–211.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. Санкт-Петербург: Питер. 832 с.
3. Волівач А. П., Хімічева Г. І. Застосування європейських стандартів забезпечення якості освіти для підвищення загальних компетентностей студентів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Сер. Технічні науки*. 2016. № 2. С. 154–165.
4. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23–30.
5. Грудинін Б. О. Компетентнісний підхід: сутність висхідних понять та положень. *Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Сер. Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*. 2015. № 7, т. 2. С. 140–146.
6. Ківалов С. В. Компетентнісний підхід в оцінюванні якості освіти в контексті нового Закону України «Про вищу освіту». *Актуальні проблеми політики*. 2014. Вип. 53. С. 3–11.
7. Колот А. Інституційні засади та інноваційні технології забезпечення якості економічної освіти. *Вища школа*. 2011. № 12. С. 16–38.
8. Колот А. М., Петюх В. М. Створення власного бізнесу молоддю: загальні компетенції, мотиви та бар'єри. *Воспитание предпринимательского духа и консультация начинающих предпринимателей: украинский, российский и европейский взгляд на воспитание предпринимательского духа и консультацию начинающих предпринимателей* / под. ред. Рихарда Фортмюллера. MANZ Verlag, Wien, 2016. С. 211–219.
9. Крушельницька Я. В. Формування компетентності працівників як важливий напрямок людського розвитку в умовах переходу до інформаційного суспільства. *Український соціум*. 2006. № 5 (16). С. 124–130.
10. Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. М. Яковенко. Москва: HIPPO, 2005. 371 с.
11. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. №8. С. 23–28.
12. Петюх В. М., Шеїна В. О., Шепель А. Ю. Загальні компетенції та якості, необхідні для ефективної роботи в команді. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 1. С. 31–41.
13. Полякова Г. Показники якості освіти та освітнього середовища вищого навчального закладу в контексті компетентнісного підходу. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди»*. Сер. Педагогіка. Психологія. Філософія. 2013. Вип. 28 (2). С. 271–277.
14. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. (дата звернення 20.03.2019).
15. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 від 23.11.2011. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>. (дата звернення 24.03.2019).
16. Про Національну доктрину розвитку освіти у XXI ст. Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>. (дата звернення 23.03.2019).
17. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>. (дата звернення 23.03.2019).
18. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення 20.03.2019).
19. Про професійний розвиток працівників. Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>. (дата звернення 24.03.2019).
20. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Москва: «Когито-Центр», 2002. 396 с.
21. Рудницька К. Сутність понять «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність» у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Педагогіка. Соціальна робота*. 2016. Вип. 1. С. 241–244.

- 22.Рябченко В. Проблема якості вітчизняної вищої освіти в контексті освітянських реформ: ретроспектива й сучасність з позицій світоглядно-компетентнісного підходу. *Вища освіта України*. 2015. № 1. С. 12–27.
- 23.Савченко В. А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». *Формування ринкової економіки. Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2010. Т. 2. С. 314–322.
- 24.Сара Холлифорд, Стив Уиддет. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. Москва : HIPPO, 2003. 224 с.
- 25.Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. Вип. 1. С. 288–294.
- 26.Столярук Х. С. Розробка сценарію дослідження методологічних проблем моделювання компетенцій фахівців. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2 (8). С. 268–273.
- 27.Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons. 1982.
- 28.Burgoyne J. G., Stuart R. The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes. *Personnel Review*. 1976. Vol. 5. Issue 4, pp.19–29. URL: <https://doi.org/10.1108/eb055318>. (дата звернення 20.03.2019.)
- 29.Lominger Competency Model. URL: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf> (дата звернення 20.03.2019).
- 30.Sanghi S. The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE Publications, Incorporated, 2007. 227 p.
- 31.Schroder H. M. Managerial Competence: The Key to Excellence. Dubuque, Iowa : Kendall/Hunt, 1989.

## References

1. Arapova, O.M., Fridrif, V.P., and Modyrka, V.A. (2013), "Competence-based approach as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise", *Ekonomika: realii chasu*, no. 1, pp. 207–211.
2. Armstrong, M. (2008), *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami* [Practice of Human Resource Management], 8nd ed, Piter, St. Petersburg, Russia.
3. Volivach, A.P. and Khimicheva, H.I. (2016), "European standards of quality education for increasing students' overall competence", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*. Ser. Tekhnichni nauky, no. 2, pp. 154–165.
4. Holovan, M.S. (2008), "The competence and ability: experience theory, theory of experience", *Vyscha osvita Ukrainy*, no. 3, pp. 23–30.
5. Hrudynin, B.O. (2015), "Competency approach: the essence of ascending concepts and provisions", *Naukovi zapysky* [Kirovohrads'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka]. Ser. Problemy metodyky fizyko-matematychnoi i tekhnolohichnoi osvity, vol. 2, no. 7, pp. 140–146.
6. Kivalov, S.V. (2014), "Competency Approach in Assessing the Quality of Education in the Context of the New Law of Ukraine "On Higher Education", *Aktualni problemy polityky*, iss. 53, pp. 3–11.
7. Kolot, A. (2011), "Institutional Foundations and Innovative Technologies for Quality Assurance in Economic Education", *Vyscha shkola*, no. 12, pp. 16–38.
8. Kolot, A.M., and Petiukh, V.M. (2016), Starting an own business by youth: general competencies, opportunities and barriers // Bringing up the entrepreneurial spirit and consultation of start-up entrepreneurs: a Ukrainian, Russian, and European perspective on educating the entrepreneurial spirit and consulting start-up entrepreneurs. MANZ Verlag, Wien, pp. 211–219.
9. Krushelnyska, Ya.V. (2006), "The formation of a competence of workers as an important direction of the development of persons under conditions of the transition to an informational society", *Ukrainskyi sotsium*, no. 5 (16), pp. 124–130.
- 10.Lajl M. Spenser-ml. and Sajn M. Spenser (2005), *Kompetentsii na rabote. Modeli maksimalnoy effektivnosti raboty* [Competence at Work: Models for Superior Performance], HIPPO, Moscow, Russia, 384 p.
- 11.Petrova, I. (2008), "Integration role of competencies in strategic human resource management", *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 8, pp. 23–28.
- 12.Petiukh, V.M., Sheina, V.O., and Shepel, A.Yu. (2016), "Common competencies and qualities necessary for effective teamwork", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, iss. 1, pp. 31–41.
- 13.Poliakova, H. (2013), "Quality indicators of education and educational environment of a higher educational institution in the context of a competent approach", *Humanitarnyi visnyk Derzhavnoho vyschoho navchalnoho zakladu «Pereiaslav-Khmelnytskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni H. S. Skovorody»*. Ser. Pedahohika. Psykholohiia. Filosofiia, iss. 28 (2), pp. 271–277.

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Higher Education" dated 01.07.2014 № 1556-VII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (access date March 20, 2019).
15. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), The Resolution of Ukraine "On approval of the National Qualifications Framework" dated 23.11.2011 № 1341, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (access date March 24, 2019).
16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Decree of the President of Ukraine "On the National Doctrine of Education Development in the XXI century" dated 17.04.2002 no. 347/2002, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>. (access date March 23, 2019).
17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), Decree of the President of Ukraine "On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine by 2021" dated 25.06.2013 no. 344/2013, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>. (access date March 23, 2019).
18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Education" dated 05.09.2017 № 2145-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (access date March 20, 2019).
19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Professional Development of Employees" dated 12.01.2012 № 4312-VI, available at: [tps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17) (access date March 24, 2019).
20. Raven, J. (2002), *Kompetentnost v sovremennom obshchestve: vyavleniye, razvitiye i realizatsiya* [Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release], Kogito-Centr, Moscow, Russia, 396 p.
21. Rudnitska, K. (2016), "The essence of concepts of "competence approach", "competency", "competence", "professional competency" in the light of modern educational paradigm". *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Pedagogika. Sotsialna robota*, iss. 1, pp. 241–244.
22. Riabchenko, V. (2015), "The problem of the quality of domestic higher education in the context of educational reforms: retrospective and modernity from the standpoint of ideological and competence approach", *Vyscha osvita Ukrainy*, no. 1, pp. 12–27.
23. Savchenko, V.A. (2010), "On the correlation of the concepts of "competence", "purview" and "professional suitability", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Spets. vyp.: Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 314–322.
24. Sara Holliford and Stiv Uiddet (2003), *Rukovodstvo po kompetentsiyam* [The Competencies Handbook], HIPPO, Moscow, Russia, 224 p.
25. Synychenko, A.V. (2016), "Competence approach as a modern paradigm of personnel management", *Finansy, uchety, banky*, iss. 1, pp. 288–294.
26. Stoliaruk, Kh.S. (2014), "Creation a scenario study of methodological problems modeling of professional competency of professional", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2 (8), pp. 268–273.
27. Boyatzis, R.E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons.
28. Burgoyne, J.G. and Stuart, R. (1976), "The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes", *Personnel Review*, Vol. 5, Issue 4, pp. 19–29. available at: <https://doi.org/10.1108/eb055318>. (access date March 20, 2019).
29. Lominger Competency Model: available at: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf>. (access date March 20, 2019).
30. Sanghi, S. (2003), *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations*.
31. Schroder, H.M. (1989), *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendall/Hunt Publishing Company.

Стаття надійшла до редакції 19.04.2019 р.

Рецензент: д-р екон. наук, професор ДВНЗ «Київський національний Економічний університет імені Вадима Гетьмана» А.М. Колот