

Kovi, S. R. *Сем навчових високоєфективних людей. Мотивні інструменти розвитку особистості* [Seven skills of highly effective people. Powerful tools for personal development]. Moscow: Alpina Publisher, 2014.

Mallinz, L. *Менеджмент і організаційне поведіння* [Management and organizational behavior]. Minsk: Novoye znaniye, 2003.

Sheyn, E. *Організаційна культура і лідерство* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter, 2013.

*Sovremennyye problemy modelirovaniya sotsialno-ekonomicheskikh sistem* [Modern problems of modeling socio-economic systems]. Kharkiv: ID «INZhEK», 2009.

Spivak, V. A. *Організаційне поведіння і управління персоналом* [Organizational behavior and personnel management]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Менеджмент* [Management]. Moscow: Infra-M; Magistr, 2010.

Zakharchyn, H. M., Liubomudrova, N. P., and Vynnychuk, R. O. *Корпоративна культура* [Corporate culture]. Lviv: NU «Lvivska politehnika», 2011.

УДК 331.108:005.7

JEL: M12

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН\*

©2019 ВЛАСЕНКО Т. А.

УДК 331.108:005.7

JEL: M12

### Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін

У статті визначено, що успішна реалізація стратегічних змін багато в чому залежить від своєчасного прийняття адекватних управлінських рішень та правильного їх виконання, а значить, – від компетентності керівників та учасників стратегічних змін. У зв'язку з цим запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін та обґрунтовано важливість використання кваліметричного методу для цієї оцінки. Реалізація запропонованого підходу відбувається в поетапній послідовності: вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу; обґрунтування параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві; визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін; інтерпретація отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни. Використання даного підходу сприятиме не тільки виявленню здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни шляхом визначення рівня його компетентності, але й формуванню заходів рекомендаційного характеру щодо забезпечення готовності персоналу до стратегічних змін та нівелювання можливого опору щодо організаційних перетворень.

**Ключові слова:** компетентність персоналу, стратегічні зміни, оцінювання рівня компетентності, готовність персоналу, кваліметричний підхід.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 16.

**Власенко Тетяна Анатоліївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені П. Василенка (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [tatyana vlasenko2011@gmail.com](mailto:tatyana vlasenko2011@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3140015/tetiana-vlasenko>

УДК 331.108:005.7

JEL: M12

### Власенко Т. А. Методический подход к оценке уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений

В статье определено, что успешная реализация стратегических изменений во многом зависит от своевременного принятия адекватных управленческих решений и правильного их выполнения, а значит, – от компетентности руководителей и участников стратегических изменений. В связи с этим предложен методический подход к оценке уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений и обоснована важность использования кваліметрического метода для этой оценки. Реализация предложенного подхода происходит в поэтапной последовательности: выбор и обоснование метода оценки компетентности персонала; обоснование параметров модели оценки уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений на предприятии; определение уровня компетентности персонала для проведения стратегических изменений; интерпретация полученных данных относительно способности персонала реализовать стратегические изменения. Использование данного подхода будет способствовать не только выявлению способности персонала реализовать стратегические изменения путем определения уровня его компетентности, но и разработке мероприятий рекомендационного характера относительно обеспечения готовности персонала к стратегическим изменениям и нивелирования возможного сопротивления во время организационных преобразований.

### Vlasenko T. A. A Methodological Approach to Evaluating the Level of Staff Competence for Implementation of Strategic Changes

The article defines that a successful implementation of strategic changes largely depends on the timely and adequate managerial decision-making and the correct implementation of the decisions made, and therefore - on the competence of managers and participants in the strategic changes. In this regard, a methodical approach to evaluate the level of staff competence for implementation of strategic changes is suggested and the importance of using the qualimetric method for this assessment is substantiated. The proposed approach be implemented in a step-by-step sequence: selection and substantiation of the method for evaluating staff competence; substantiation of parameters of the model for evaluating the level of staff competence to carry out strategic changes at enterprise; determining the level of staff competence to make strategic changes; interpretation of the data obtained regarding the ability of staff to implement strategic changes. The use of this approach will assist not only identifying the ability of staff to implement stra-

\* Робота написана в рамках виконання прикладної науково-дослідної теми «Системи управління конкурентоспроможністю аграрної продукції в умовах глобалізації аграрних ринків» (номер державної реєстрації – № 0119U001387).

**Ключевые слова:** компетентность персонала, стратегические изменения, оценка уровня компетентности, готовность персонала, квалиметрический подход.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 16.

**Власенко Татьяна Анатольевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры организации производства, бизнеса и менеджмента, Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени П. Василенко (ул. Алчевских, 44, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** [tatyanavlasenko2011@gmail.com](mailto:tatyanavlasenko2011@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3140015/tetiana-vlasenko>

tegic changes by determining their level of competence, but also developing advisory measures in order to ensure the staff readiness for strategic changes and leveling possible resistance during the organizational changes.

**Keywords:** staff competence, strategic changes, evaluation of the competence level, staff readiness, qualimetric approach.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 16.

**Vlasenko Tetiana A.** – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Organization of Production, Business and Management, Kharkiv P. Vasilenko National Technical University of Agriculture (14 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [tatyanavlasenko2011@gmail.com](mailto:tatyanavlasenko2011@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3140015/tetiana-vlasenko>

Сучасний менеджмент, орієнтований на досягнення ефективних результатів в умовах жорсткої конкуренції, потребує інноваційного розвитку та відповідного управління стратегічними змінами на підприємстві. З одного боку необхідність стратегічних змін передбачає підвищення продуктивності праці персоналу, збільшення якості послуг, що надаються, поліпшення якості обслуговування, з іншого – вимагає більш високого рівня професійної підготовки всіх категорій персоналу для їх проведення. У цих умовах досягнення підприємством високих результатів є можливим на основі цілеспрямованого безперервного розвитку знань і ключових компетенцій персоналу, необхідних для формування і розвитку компетентності.

Теоретико-прикладні аспекти визначення рівня компетентності висвітлені у напрацюваннях зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких: Р. Бояцис, Ч. Вудраф, І. Зимня, Л. Карамушка, А. Кібанов, Н. Корнеліус, С. Молчанов, К. Робертсон, Л. Спенсер, А. Фурхайм, А. Хуторской тощо [3–6; 9; 11–16]. Компетенції персоналу в контексті стратегічного управління на підприємства досліджують К. Прахаад, Г. Хемел, Е. Шуен тощо. Питання оцінювання готовності персоналу до проведення змін розглянуто в роботах таких науковців, як Є. Гринь, О. Гусева, Д. Коен, М. Фаерман, Е. Флагмгольц [1; 2; 7]. Незважаючи на значний науковий доробок, присвячений проблемам застосування компетентнісного підходу в рамках управління стратегічними змінами, не приділено належної уваги питанням оцінки готовності персоналу до проведення стратегічних змін. Необхідність вирішення даної проблеми в умовах відсутності єдиного підходу до використання методів та інструментів підтверджує своєчасність даної статті, саме тому її метою є розробка методичного підходу до визначення рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві.

Щоб зміни на підприємстві були прийняті найбільш позитивно, необхідно залучати підлеглих до прийняття рішень. Це дає можливість деяким співробітникам, які можуть чинити опір, вільно висловити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін. Своєю чергою, важливість внутріш-

ньої мотивації посилюється з підвищенням компетентності. Тому якісною характеристикою персоналу стає компетентність.

Досліджуючи поняття і сутність компетентності, необхідно звернути увагу на відмінності в поняттях «компетенція» і «компетентність». Так, І. Зимня вважає, що компетентність є проявом компетенції, а компетентнісний підхід характеризується як посиленням власне прагматичної, так і гуманістичної спрямованості освітнього процесу [3]. Л. Ільяшенко визначає компетентність як рівень готовності персоналу застосувати знання, уміння та навички в різних ситуаціях. Як обсяг компетенцій та коло повноважень у сфері професійної діяльності розуміє професійну компетентність С. Молчанов [9]. У своїй роботі А. Хуторський розділяє поняття компетентності та компетенцій. Під компетентністю розуміє володіння людиною відповідною компетенцією, що включає його особистісне ставлення до неї та предмета діяльності, а під компетенцією визначає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів [12]. Крім того, вчений виділяє функції компетенції та компетентності по відношенню до різних аспектів освіти: до особистості учня, до знань, умінь і навичок, до структури та змісту освіти, до способів діяльності.

Отже, на думку одних зарубіжних учених (Р. Бояцис, Ч. Вудраф, Л. Спенсер [11; 13; 16]), компетентність є узагальнюючою, глибинною і стійкою характеристикою працівника, яка обумовлює найкраще виконання своїх обов'язків і оцінюється на основі результатів роботи. Інші (Н. Корнеліус, А. Фурхам, К. Робертсон [6; 14; 15]) розуміють компетентність як характеристику системи знань, вмінь, навичок виконувати професійні функції відповідно до стандартів, передбачуваних на робочому місці з мінімальними вимогами відносно них.

Своєю чергою, компетенція визначається як застосування знань, навичок і поведінки, що використовуються для виконання певних робочих задач. У цьому контексті оцінка компетенції визначається як система для встановлення та документування компетенції персоналу, метою якої є виявлення про-

блем у роботі персоналу. Слід зазначити, що оцінка компетенції проводиться на регулярній основі, що дозволяє виявити проблеми в роботі та запобігти їх виникненню.

Досліджуючи питання оцінки компетентності персоналу, слід зазначити, що цій сфері приділено достатньо уваги з боку теоретиків-практиків. Будучи базовою якістю індивідуума, компетенція зумовлює його поведінку, прогнозує виконання тих чи інших завдань і є більш багатоаспектною, ніж поняття про знання, уміння і навички, хоча і має з ними тісний взаємозв'язок.

**В**имоги до компетентності конкретних категорій персоналу залежать від багатьох чинників, включаючи: те, в яких ролях вони виступають при стратегічному управлінні; наскільки складні програми реалізуються на підприємстві; специфіка проектів може вплинути на вимоги до компетенцій персоналу.

Отже, розуміючи під компетентністю персоналу необхідні здібності, навички, знання, вміння, що дозволяють індивіду приймати правильні й ефективні рішення в робочому середовищі, слід визначити, що компетентність при проведенні стратегічних змін демонструє достатність умінь, навичок і знань, що дозволяють працівнику діяти в складних обставинах, тобто його готовність до змін.

Погоджуючись Д. Коеном, що готовність до змін позиціонується як налаштування на виконання професійної діяльності [7], слід акцентувати увагу, що управлінські компетенції є основою проведення стратегічних змін.

Слід зазначити, що існує декілька підходів щодо оцінки готовності персоналу до здійснення організаційних змін. Так, Є. Гринь у своїй монографії [1] запропонував модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін з використанням кваліметрії, яка дозволяє визначити та проаналізувати психологічні, мотиваційні, професійно-кваліфікаційні та організаційні фактори.

Проблему оцінки компетентності персоналу для проведення стратегічних змін необхідно вирішувати, базуючись на математичному інструментарії, що надає кваліметричний аналіз у контексті оцінки якісних явищ. Саме кваліметричний підхід базується на масовості та незалежності процедур експертних оцінок і тестування, методах математичної статистики, а також інтерпретаційному аналізі. Тому розробка інструментарію з точки зору кваліметричного підходу дозволяє не тільки кількісно визначити якість роботи об'єкта управління в певний період часу, але й у моніторинговому режимі отримувати оперативну інформацію про учасників процесу стратегічних змін на підприємстві.

Необхідно зазначити, що на сьогодні існують та використовуються різні методи кваліметричного аналізу. Так, з точки зору похибки всі методи оцінки

якості можуть бути віднесені до однієї з трьох основних класифікаційних груп:

- ✦ *точні методи оцінки якості* – методи, в рамках яких використовуються всі обґрунтовані в теорії кваліметрії прийоми, що дозволяє зменшити похибку та збільшити надійність отриманих результатів;
- ✦ *спрощені методи* – методи, які характеризуються максимально допустимою величиною похибки та мінімально допустимою величиною надійності підсумкових результатів;
- ✦ *наближені методи* – методи, які з точки зору похибки і трудомісткості є проміжними між точними та спрощеними.

Методи оцінки якості залежно від форми участі людини діляться на експертні, аналітичні та змішані. Так, експертні методи представляють собою методи, у рамках яких для визначення значень числових характеристик використовуються знання експертів. В аналітичних методах для визначення значень обходяться без використання експертів, але їх доводиться залучати для виконання одного з етапів – побудови дерева властивостей об'єкта. Змішані методи застосовують для обчислення числових характеристик як експертні, так і неекспертні методи.

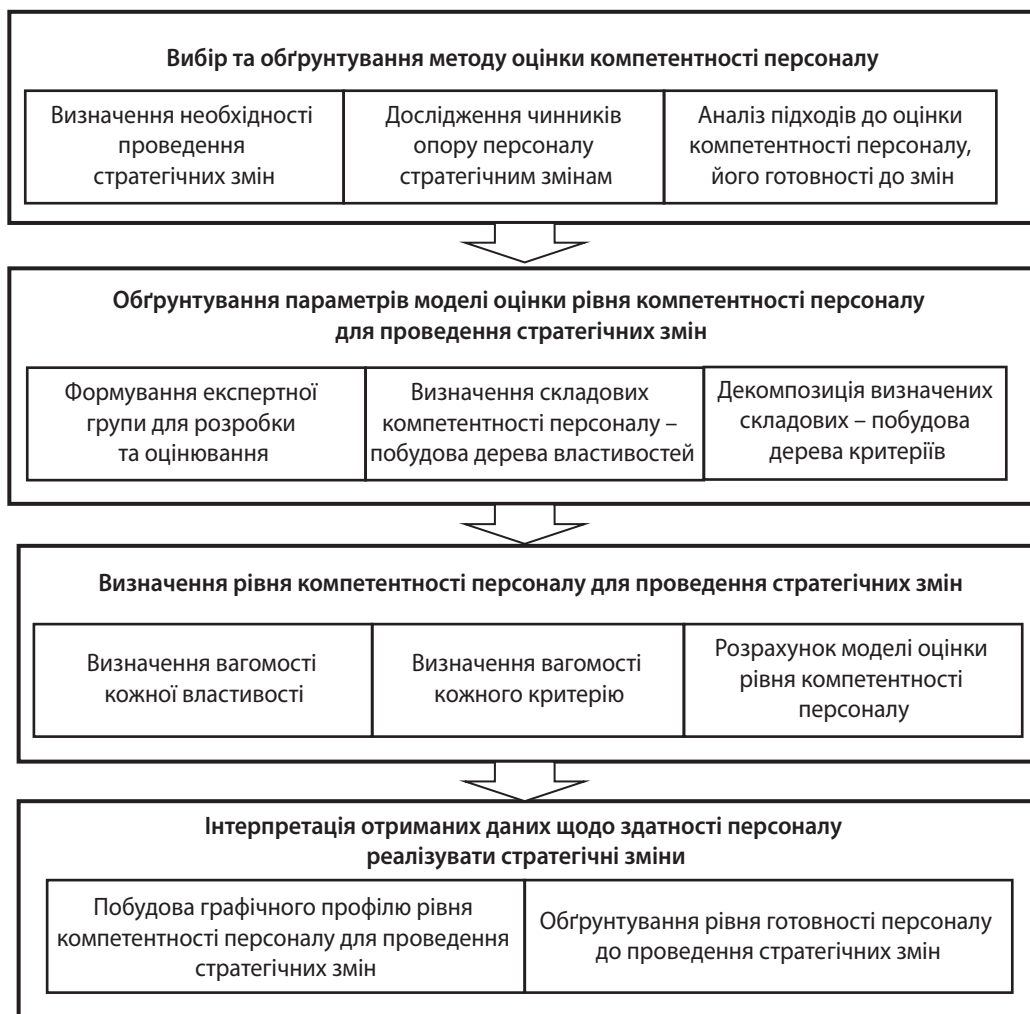
Перевагами експертних методів оцінки якості є відносна технологічна простота застосування та малі витрати часу на розробку та використання моделі. Головним же недоліком їх застосування є велика трудомісткість, що пов'язана з необхідністю залучення як експертів багатьох кваліфікованих фахівців.

**У** результаті детального аналізу існуючих напрацювань, що присвячені питанням кваліметричного аналізу різних об'єктів дослідження [1; 10], виявлено існування певного алгоритму оцінки якості у вигляді послідовної реалізації етапів роботи. Тому, з метою забезпечення моніторингового характеру оцінки компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, розроблено методичний підхід, схему якого наведено на *рис. 1*.

Вибір та обґрунтування методу оцінки компетентності персоналу є першим етапом, який розпочинається із визначення необхідності проведення стратегічних змін, дослідження можливих чинників опору персоналу стратегічним змінам і закінчується детальним аналізом існуючих підходів до оцінки компетентності персоналу, а також готовності персоналу до змін.

Другий етап даного методичного підходу полягає в обґрунтуванні параметрів моделі оцінки рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін на підприємстві.

Слід зазначити, що вимірювання знань, на думку В. Макарова, є методологічно складним процесом, адже «знання – це продукт, з одного боку, приватний, який можна привласнювати, а з іншого – гро-



**Рис. 1. Схема методичного підходу до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін**

мадський, що належить усім» [8]. У цьому контексті вчений акцентує увагу на створенні такої інфраструктури людського капіталу, яка дозволила б використувати накопичені досвід і знання у стратегічному плануванні виробництва та споживання. Відповідно до цих завдань, а також для дослідження нових процесів і явищ важливим є формування системи індикаторів, що відображають рівень розвитку сектора підвищеного попиту на знання та в цілому економіки, заснованої на знаннях.

**П**обудова дерева властивостей і виявлення критеріїв складають основний зміст даного етапу. Слід розуміти, що при побудові дерева творчий підхід потенційно небезпечний проявом суб'єктивізму. Прагненням зменшити ступінь такого суб'єктивізму і пояснюється розробка правил побудови дерев, що накладають певні рамки на дії, що здійснюють цю побудову. Саме деревовидні структури найбільш часто і широко використовуються в системному аналізі, у прогнозуванні, кваліметрії та теорії прийняття рішень. Слід також зазначити, що існують певні правила побудови дерев:

1. *Правило максимальної висоти дерева.* Дерево потрібно будувати до тих пір, поки на найвищому ярусі залишаться тільки прості властивості.

2. *Правило про незалежність за бажанням властивостей у групі.* Кожна властивість, що входить до групи властивостей, по відношенню до будь-якої іншої властивості з цієї групи має задовольняти принципу «незалежність за бажанням», який обґрунтовано в теорії рішень.

3. *Правило про виключення властивостей надійності.* Властивості, що визначають надійність, не повинні включатися в дерево властивостей. Це правило стосується здебільшого промислових продуктів праці та таких їх властивостей, як безвідмовність, ремонтпридатність, довговічність тощо.

4. *Жорсткість структури початкових ярусів дерева.* Для більшості об'єктів, які є продукцією, початкові яруси дерева можуть бути отримані як окремі випадки початкових ярусів «дерева загальних властивостей».

Слід зазначити, що в контексті запропонованого підходу оцінюються складові моделі компетентності, а саме: професійна (характеризує те, що

працюючий здатний робити – чому він діє тим чи іншим способом), управлінська (функції та вимоги до управлінської роботи розкривають те, що очікується від виконання працюючим на даній посаді) та організаційна компетентність (відображає бачення того, як працюючий відповідатиме вимогам посади).

На третьому етапі запропонованого методичного підходу визначається рівень компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. Відбувається це шляхом визначення вагомості кожної властивості та кожного критерію, а також розрахунку моделі оцінки рівня компетентності персоналу. При цьому кваліметричний підхід при оцінюванні рівня компетентності персоналу припускає прирівнювання до одиниці критерію, що характеризує норму, стандарт або ідеал.

Останній етап передбачає побудову графічного профілю рівня компетентності персоналу, обґрунтування рівня готовності персоналу для проведення стратегічних змін та, відповідно, інтерпретацію отриманих даних щодо здатності персоналу реалізувати стратегічні зміни.

Слід зазначити, що формування та розвиток кваліфікованого кадрового складу в галузі управління стратегічними змінами не є разовим заходом. Підприємству потрібна система, що дозволяє на постійній основі підвищувати компетентність керівників у рамках програм кар'єрного зростання, а також включати в стратегічну діяльність нових фахівців, прийнятих на роботу. З іншого боку, незалежно від посади і позиції, практично всі керівники і фахівці на сучасному підприємстві регулярно беруть участь в реалізації тих чи інших організаційних перетворень. Тому кар'єрне зростання сучасного керівника практично неможливе без вдосконалення навичок стратегічного управління. Отже, підприємства і керівники зацікавлені у використанні системного підходу до оцінки та розвитку компетентності персоналу. У будь-якому випадку, розвиток компетентності в управлінні стратегічними змінами передбачає збалансований і цілеспрямований розвиток знань і навичок.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, розроблено методичний підхід щодо оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін, який ґрунтується на формуванні кваліметричної моделі розвитку компетентності персоналу, що передбачає визначення якості управлінських, професійних і організаційних компетенцій персоналу експертним шляхом. Окрім цього, розробка моделі компетенцій різних категорій персоналу в контексті запропонованого методичного підходу є перспективним і корисним інструментом для сучасних підприємств. Також реалізація запропонованого підходу сприятиме істотним змінам в організації діяльності персоналу, які шляхом попередньо

проведених роз'яснювальних заходів, нівелюватимуть можливий опір. Однак слід розуміти, що оцінювання рівня компетентності – це досить складний процес, що вимагає кропіткої роботи та потребує додаткового фінансування для оплати послуг залучених спеціалістів або навчання своїх співробітників проектною групою. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Гринь Є. Л.** Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Вид-во «Смугаста типографія», 2018. 350 с.
2. **Гусєва О. Ю.** Управління стратегічними змінами: теорія та методологія : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2014. 41 с.
3. **Зимняя И. А.** Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 42 с.
4. **Карамушка Л. М., Москальов М. В.** Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ ; Львів : Сполом, 2011. 216 с.
5. **Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А.** Экономика управления персоналом. М., 2013. 427 с.
6. **Корнелиус Н.** HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер. с англ. А. В. Теплых. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.
7. **Коэн Д. С.** Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.
8. **Макаров В.** Контуры экономики знаний. *Экономист*. 2003. № 3. С. 3–15.
9. **Молчанов С. Г.** Профессиональная компетентность и система повышения квалификации педагогических и управленческих работников. *Вестник Челябинского университета: научный журнал. Серия 5: Педагогика. Психология*. 2011. № 1. С. 84–99.
10. **Романов В. Н.** Квалиметрия. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2017. 135 с.
11. **Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М.** Компетенции на работе / пер. с англ. М. : HIPPO, 2005. 384 с.
12. **Хуторской А. В.** Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*. 2003. № 2. С. 58–64.
13. **Boyatzis R. E.** The competent manager: a model for effective performance. New York : Wiley. Edition/Format Book : National government publication, 1982. 310 p.
14. **Furnham A.** Personality and intelligence at work: exploring and explaining individual differences at work. New York: Taylor & Francis e-Library, 2008. 416 p.
15. **Robertson C.** NVQs: the impact of competence approaches. *Management Development Review*. 1995. Vol. 8. Issue 6. P. 23–27.
16. **Woodruffe C.** Development and assessment centre. Identifying and assessing competence. 3<sup>rd</sup> ed. London : The Sort Run Press. Exeter, 2003. 296 p.

## REFERENCES

Boyatzis, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley. Edition/Format Book : National government publication, 1982.

Furnham, A. *Personality and intelligence at work: exploring and explaining individual differences at work*. New York: Taylor & Francis e-Library, 2008.

Hryn, Ye. L. *Efektivne upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy v menedzhmenti pidpriemstv: stratehii, mekhanizmy, instrumentarii* [Effective management of organizational changes in enterprise management: strategies, mechanisms, tools]. Kharkiv: Vyd-vo «Smuhasta typohrafiia», 2018.

Husieva, O. Yu. "Upravlinnia stratehichnykh zminamy: teoriia ta metodolohiia" [Strategic Change Management: Theory and Methodology]: *avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04*, 2014.

Karamushka, L. M., and Moskalyov, M. V. *Psikhologhiia pidhotovky maibutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii* [Psychology of preparing future managers to manage change in the organization]. Kyiv; Lviv: Spolom, 2011.

Khutorskoy, A. V. "Klyuchevyye kompetentsii kak komponent lichnostno-orientirovannoy paradigmy obrazovaniya" [Key competencies as a component of a personality-oriented education paradigm]. *Narodnoye obrazovaniye*, no. 2 (2003): 58-64.

Kibanov, A. Ya., Mitrofanova, Ye. A., and Esaulova, I. A. *Ekonomika upravleniya personalom* [Economics of personnel management]. Moscow, 2013.

Koen, D. S. *Sut peremen: putevoditel. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii* [The essence of change: a guide. Tools and tactics for managing transformation in a company]. Moscow: Olimp-Biznes, 2007.

Kornelius, N. *NR-menedzhment: poisk, podbor, trening, adaptatsiya, motivatsiya, distsiplina, etika* [HR management: search, selection, training, adaptation, motivation, discipline, ethics]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005.

Makarov, V. "Kontury ekonomiki znaniy" [The contours of the knowledge economy]. *Ekonomist*, no. 3 (2003): 3-15.

Molchanov, S. G. "Professionalnaya kompetentnost i sistema povysheniya kvalifikatsii pedagogicheskikh i upravlencheskikh rabotnikov" [Professional competence and advanced training system for teachers and managers]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta: nauchnyy zhurnal. Seriya 5: Pedagogika. Psikhologiya*, no. 1 (2011): 84-99.

Robertson, C. "NVQs: the impact of competence approaches". *Management Development Review*, vol. 8, no. 6 (1995): 23-27.

Romanov, V. N. *Kvalimetriya* [Qualimetry]. Vladimir: Izd-vo VIGU, 2017.

Spenser Jr. L. M., and Spenser, S. M. *Kompetentsii na rabote* [Competencies at work]. Moscow: HIPPO, 2005.

Woodruffe, C. *Development and assessment centre. Identifying and assessing competence*. London: The Sort Run Press. Exeter, 2003.

Zimnyaya, I. A. *Klyuchevyye kompetentnosti kak rezultativno-tselevaya osnova kompetentnostnogo podkhoda v obrazovanii* [Key competencies as an effective and targeted basis of the competency-based approach in education]. Moscow: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 2004.