

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33>

УДК 331.108

*О. В. Горбатюк,
к. е. н., старший викладач кафедри HR -інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>
Л. В. Волянська-Савчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>
Т. В. Глушко,
старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>
О. В. Кошонько,
к. е. н., доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0062-5727>*

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

*O. Horbatiuk,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of HR-Engineering in
Business Economics, Khmelnytskyi National University
L. Volianska-Savchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
HR-Engineering in Business Economics,
Khmelnytskyi National University
T. Hlushko,
Senior Lecturer of the Department of HR-Engineering in Business Economics,
Khmelnytskyi National University
H. Koshonko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
HR-Engineering in Business Economics,
Khmelnytskyi National University*

PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION OF COMPETENCE APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT

У статті розглянуто особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Аналізуючи діяльність конкурентів та партнерів на ринку праці, роботодавці вбачають, що формування конкурентоспроможного управлінського потенціалу та управління персоналом не можливо впровадити без компетентнісного підходу. Активне впровадження в управління персоналом компетентнісного підходу, відіграє важливу роль та передбачає нагромадження нових знань, підвищення рівня наукового потенціалу, розвиток інтелектуального капіталу, об'єднує персонал і бізнес, формує стійкі норми і принципи життя і діяльності підприємства, установи чи організації для ефективного її функціонування. Досліджено, що на особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом, впливає багато факторів, які вносять корективи у підхід. Особливості полягають у тісній стратегічній співпраці зацікавлених сторін у професійному формуванні компетентнісного підходу, із використанням європейського передового досвіду. Визначено, що впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволить сформувати якісний відбір, приймання, підвищення кваліфікації, планування, ефективність та інші виклики, які постають перед персоналом, що призведе до підвищення іміджу, конкурентоспроможності на ринку праці та формування організаційної культури суб'єкта господарювання.

The article considers the peculiarities of the implementation of the competence approach in personnel management.

Domestic employers, working in conditions of constant changes and total competition, began to realize that it is necessary to focus attention on personnel management, as the most important asset of an enterprise, institution or organization. Analyzing the activities of competitors and partners on the labor market, employers see that the formation of competitive management potential and personnel management cannot be implemented without a competency approach. The active implementation of the competence approach in personnel management

plays an important role and involves the accumulation of new knowledge, increasing the level of scientific potential, the development of intellectual capital, unites personnel and business, forms sustainable norms and principles of the life and activity of an enterprise, institution or organization for its effective functioning.

The problems of defining what the competence approach, the classification of competences and the map of competences are. Because in modern business conditions, it is problematic to implement HR engineering without a competency approach. Considering the above, it is worth noting that the implementation of the competence approach in personnel management is influenced by many factors that make adjustments to the approach. The specifics are the close strategic cooperation of interested parties in the professional formation of a competence approach, using European best practices. The implementation of a competency-based approach in personnel management will allow for the formation of high-quality selection, admission, training, planning, efficiency and other challenges faced by the personnel, which will lead to an increase in image, competitiveness in the labor market and the formation of the organizational culture of the business entity. The prospects for further research should be the organizational and economic components of the formation of the HR-engineering model based on the competence approach in personnel management.

Ключові слова: *компетенція; управління персоналом; компетентність; компетентнісний підхід; навички; HR-інжиніринг.*

Keywords: *competence; HR; competence; competence approach; skills; HR engineering.*

Постановка проблеми. Вітчизняні роботодавці, працюючи в умовах постійних змін та тотальній конкуренції, почали усвідомлювати, що необхідно зосередити увагу на управлінні персоналом, як найважливішому надбанні підприємства, установи чи організації. Аналізуючи діяльність

конкурентів та партнерів на ринку праці, роботодавці вбачають, що формування конкурентоспроможного управлінського потенціалу та управління персоналом не можливо впровадити без компетентнісного підходу. Активне впровадження в управління персоналом компетентнісного підходу, відіграє важливу роль та передбачає нагромадження нових знань, підвищення рівня наукового потенціалу, розвиток інтелектуального капіталу, об'єднує персонал і бізнес, формує стійкі норми і принципи життя і діяльності підприємства, установи чи організації для ефективного її функціонування. Актуально постають проблеми визначення, що таке компетентнісний підхід, класифікація компетенцій та карта компетенцій. Тому, що в сучасних умовах господарювання без компетентнісного підходу проблематично впроваджувати HR-інжиніринг. Заключним результатом цього постає підвищення іміджу, конкурентоспроможність на ринку праці та формування організаційної культури суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відомо достатньо наукових праць, в яких започатковано розв'язання зазначеної проблеми. Вагомим виявився внесок у теорію дослідження в працях зарубіжних науковців, серед яких Д. МакКлелланд [6], Л.М. Спенсер і С.М. Спенсер [7;8]. Серед українських науковців, які досліджували питання впровадження компетентнісного підходу були А. Колот [17], М. Ведерніков [3; 4], О. Чернушкіна [1; 4]. Це обумовлено практичною потребою і соціально-економічними, політичними і конкурентними умовами функціонування організацій, що безперервно змінюються. Незважаючи на широке коло наукових напрацювань із піднятої проблеми, недостатньо розкритими залишаються питання розроблення методичних засад впровадження компетентнісного підходу. Тому й необхідно запропонувати концептуально-методичні положення визначення, компоненти, класифікації та особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом, розглянути нові можливості та особливості.

Виклад основного матеріалу досліджень. У сучасних умовах господарювання роботодавці модифікують підходи удосконалення та особливості впровадження інноваційних методів в управлінні персоналом. Одним із векторів впровадження є компетентнісний підхід в HR-інжинірингу. Згідно даних досліджень 72% компаній погоджуються з тим, що управління компетенціями відіграє важливу роль в успішному веденні бізнесу. Саме тому, компетенції швидко стають ефективним інструментом для підвищення ефективності управління персоналом [2].

Перше, ніж визначати особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом, необхідно з'ясувати похідну терміну компетенції, так як це визначення вже давно укорінилося не тільки у HR-термінології, а й повсякденному житті. Термін «компетентність» здебільшого використовується для вираження компетенції та компетентності. Основоположником теорії компетенцій є Девід МакКлелланд, який знайшов натхнення в проекті організаційної психології США 70-х років. У 1973 році МакКлелланд ввів термін «компетентність» у зв'язку з доцільністю використання оцінки компетенцій кандидатів, а не тестів інтелекту для відбору персоналу [6]. Л.М. Спенсер і С.М. Спенсер, дотримуючись школи Макклелланда, теоретизували компетентність як внутрішній принцип організаційного суб'єкта, причинно пов'язаний із продуктивністю праці, що діагностується [7; 8; 9].

З того часу в науково-практичній діяльності почали використовувати визначення компетентності в перекладі, від психології до педагогіки через андрагогіку до HR. Диференційоване тлумачення терміну «компетенція» надто складне, використання не завжди легко дозволяло зорієнтуватися самостійно у значенні компетентності та суміжних понять. Роботодавці можуть зустріти широкий спектр визначень компетенцій, але основні

визначення виділимо у межах наукового пошуку. У вітчизняних енциклопедичних виданнях зустрічаються такі визначення: Компетénція (лат. *competentia*, від *competere* – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) – сукупність предметів відання, завдань, повноважень, прав і обов'язків державного органу або посадової особи, що визначаються законодавством [10]. Компетенція (управління персоналом) – це особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач. В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистих, професійних та ін. якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії [11; 12].

Компетентність - це здатність справлятися із завданням або набором завдань, вміючи приводити в рух і диригувати власні внутрішні, когнітивні, афективні та вольові ресурси, а також використовувати наявні зовнішні ресурси узгоджено та ефективно [9].

Впровадження компетентнісного підходу призвело до зміни у кадровій політиці суб'єкта господарювання. Роботодавці більше не намагалися зрозуміти, яким повинен бути кандидат на вакантну посаду, але вони досконало знали, які характеристики мають забезпечити конкурентоспроможну продуктивність праці. Девід Макклелланд [6] дослідив першу компетенцію, яка зараз вважається класичною. Під час відбору американських дипломатів, кілька обраних кандидатів не виправдали очікувань, покладених на них під час конкурсу на заміщення вакантних посад, організатори запросили МакКлелланда взяти участь у процесі відбору. Він використовував спеціальну техніку інтерв'ю, під час якої проводив бесіду з тими дипломатами, які відмінно виконували свої обов'язки. Він записав інтерв'ю, проаналізував і виявив три ключові елементи, які роблять видатного дипломата, а саме:

- здатність до міжкультурного міжособистісного розуміння, тобто бути здатним до інших розуміти та спілкуватися з людьми різного походження, досліджувати та керувати їхніми мотиваціями;

- здатність до швидкого вивчення політичних відносин, тобто визнання того, що хто в даному середовищі створює громадську думку і як вони можуть впливати на інших впливати;

- мати позитивне ставлення навіть у ворожому оточенні, тобто приймати його, якщо інші бачать ситуацію інакше. Він назвав цю техніку інтерв'ю Behavior Event Interview (BEI), це стало основою для подальшого розвитку моделей компетентностей. Вона побудована на визначенні компетентності Спенсера та Спенсера [7; 8], яке інтерпретується як: набір форм поведінки, які причинно пов'язані з відмінною продуктивністю на певній посаді чи вакансії [13].

Експерти Європейського Союзу, за результатами 5-річного дослідження, у 2006 р. визначили 23 компетенції, які були класифіковані на три групи, таблиця 1.

Таблиця 1. Групування особистих компетенцій в дослідницькій програмі ЄС [14]

Ключові компетентності	Робочі компетентності	Управлінські компетентності
комунікабельність	гнучкість	лідерство
аналіз	креативність	мотивація
команда робота	первинне самостійне прийняття рішень	навчання на помилках
здібності до вирішення проблем	знання іноземної мови	контакт, побудова стосунків
навчання та розвиток	впевненість	вплив на інших людей
	критичне мислення	прийняття рішень
	вивчення можливостей	орієнтація на результат і виконання процесів
	відповідальність	стратегія виробництва
	дієздатність	етичне ставлення

DISCO, Європейський словник навичок і компетенцій - це онлайн-тезаурус, який наразі охоплює понад 104 000 термінів навичок і компетенцій і приблизно 36 000 прикладів фраз. Доступна одинадцятьма європейськими

мовами, DISCO є однією з найбільших колекцій такого роду на ринку освіти та праці. Тезаурус DISCO пропонує багатомовну та рецензовану термінологію для класифікації, опису та перекладу навичок і компетенцій. Він сумісний з такими європейськими інструментами, як Europass, ESCO, EQF і ECVET, і підтримує міжнародне порівняння навичок і компетенцій у таких програмах, як особисті резюме та електронні портфоліо, оголошення про роботу та відповідність, а також описи кваліфікації та результатів навчання. DISCO II є оновленим наступником проекту DISCO I. Він покращує та розширює термінологічну підтримку для опису та перекладу здібностей, навичок і компетенцій у контексті ринку праці та освіти, пропонуючи такі послуги, як три нові мови: італійська, словацька, іспанська; також є українська мова. Розширений тезаурус DISCO, який включатиме фразеологічні дескриптори компетенції для секторів охорони здоров'я, соціальних послуг, охорони навколишнього середовища та інформаційних технологій, а також для сфери, не пов'язаної з певною сферою діяльності; а також оновлену версію веб-сайту DISCO з додатковими функціями, які створюють, порівнюють і перекладають профілі компетенцій і описи результатів навчання в європейські документи прозорості [15].

Методологія DISCO полягає в тому, що ресурс дотримується визначень Європейського парламенту та Ради щодо знань, навичок, компетенцій та результатів навчання (Рекомендація EQF 2008) [15]:

«Знання» означає результат засвоєння інформації шляхом навчання. Знання - це сукупність фактів, принципів, теорій і практик, пов'язаних із сферою роботи чи навчання. У контексті Європейської рамки кваліфікацій знання описуються як теоретичні та/або фактичні;

«Навички» означають здатність застосовувати знання та використовувати ноу-хау для виконання завдань і вирішення проблем. У контексті Європейської рамки кваліфікацій навички описуються як когнітивні (що включають використання логіки, інтуїції та творчого

мислення) або практичні (що включають спритність рук і використання методів, матеріалів, інструментів та інструментів);

«Компетенція» означає підтверджену здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, а також у професійному та особистому розвитку. У контексті Європейської рамки кваліфікацій компетентність описується в термінах відповідальності та самостійності;

«Результати навчання» означають твердження про те, що учень знає, розуміє та вміє робити після завершення процесу навчання. Вони визначаються в термінах знань, навичок і компетенції. Однак загалом DISCO базується на всебічному розумінні навичок і компетенцій, які також включають особисте ставлення, цінності, моделі поведінки та всі професійні здібності, незалежно від того, були вони набуті офіційно чи неофіційно [15].

Тезаурус - це контрольований словник. Його поняття пов'язані через відносини та синоніми. Концепт можна розуміти як когнітивну одиницю значення або абстрактну ідею. В ІТ тезаурус часто розглядається як представлення знань теми, а саме навичок і компетенцій, що пропонує можливість зробити явними існуючі зв'язки між поняттями [15]. Вирішуючи, які поняття мають бути представлені в тезаурусі, ресурс дотримується двох принципів, а саме: Принцип 1: Вибірковість. Вибирайте лише ті концепції, які можуть зацікавити користувачів, віддаючи перевагу виразам «здорового глузду» над академічними виразами;

Принцип 2: Вичерпність – усі поняття, необхідні для передбачуваного контексту використання тезауруса, повинні бути визначені [15].

Наступні методи використовуються для визначення того, які концепції потрібні передбачуваним групам користувачів:

1. Частота використання термінів в оголошеннях про роботу, системах відповідності, резюме тощо;
2. Частота використання фрази в додатках до сертифіката та офіційних професійних профілях (для чотирьох секторів DISCO II);

3. Аналіз потреб користувачів;
4. Порівняння комплексних національних і міжнародних сховищ навичок;
5. Аналіз словникового запасу шукачів роботи та опис результатів навчання;
6. Джерела даних [15].

База даних DISCO представлена наступними комплексними збірниками національних навичок: AMS-Qualifikationsklassifikation (Австрія), Kompetenzenkatalog (Німеччина), РИМ (Франція), БД таксономії (Швеція), O*NET (США). Пошуки за словосполученнями у DISCO II були розроблені для чотирьох секторів – ІТ, охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я та соціальних наук – на основі колекції близько 200 додатків до сертифікатів і професійних профілів у країнах-партнерах, а також аналізу 2000–3000 заяв про опис компетенцій у десяти європейських країнах. Консорціум проекту складається з експертів класифікації компетенцій, а також дослідників, із університетів та освітніх консалтингових установ [15].

На основі опрацьованих джерел можна стверджувати, що впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом, доцільно проводити із використанням європейських систем сегментованих інтегральних показників, класифікаторів, карт компетенцій та досвіду. Окрім впровадження інноваційних методів, слід визначитися з особливостями галузі діяльності персоналу, для всебічної та неупередженої оцінки компетентностей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зважаючи на наведене, варто зазначити, що на впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом впливає багато факторів, які вносять корективи у підхід. Особливості полягають у тісній стратегічній співпраці зацікавлених сторін у професійному формуванні компетентнісного підходу, із використанням європейського передового досвіду. Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволить сформувати

якісний відбір, приймання, підвищення кваліфікації, планування, ефективність та інші виклики, які постають перед персоналом, що призведе до підвищення іміджу, конкурентоспроможність на ринку праці та формування організаційної культури суб'єкта господарювання. Перспективами подальших досліджень повинні стати організаційно-економічні складові формування моделі HR-інжинірингу на базі компетентнісного підходу в управлінні персоналом.

Література

1. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури / М.Д. Ведерніков, Л.В. Волянська-Савчук, М.І. Зелена, О.О. Чернушкіна, О.В. Горбатюк // Вісник Хмельницького Національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. 2022. № 3. С. 139–147. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>
2. Глушко, Т., Волянська-Савчук, Л., Кошонько, О., Горбатюк, О. (2022). Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr-інжинірингу підприємства. Modeling the development of the economic systems, (3), 102–108. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>
3. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
4. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technolog.
5. M. Vedernikov, I. Sandyga, L. Volianska-Savchuk, O. Chernushkina, M. Zelena and O. Koshonko, "Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation," 2020 10th

International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.

(<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).

6. McClelland D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». American Psychologist. Vol. 28. No. 1. P. 1–14.

7. Spencer és Spencer: Jéghegy modell. In: MOHÁCSI Gabriella: Kompetencia-modell nemzetközi környezetben. In: Humánpolitikai Szemle, 1996/11-12. (3-15. o.)

8. Competence at Work Models for Superior Performance. Front Cover. Lyle M. Spencer, Phd Signe M. Spencer. Wiley India Pvt. Limited, Apr 25, 2008 - 384 pages

9. Il modello di competenze. URL: <https://cutt.ly/VMZ7518> (дата звернення: 15.10.2022).

10. Компетénция. URL : <https://cutt.ly/4MZ4PXN> (дата звернення: 10.10.2022).

11. Компетенція // Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін.. 2017. Т. 3 : Загальна теорія права. С. 240. ISBN 978-966-937-233-8.

12. Компетенція // Літературознавча енциклопедія : у 2 т. / авт.-уклад. Ю. І. Ковалів. — Київ : ВЦ «Академія», 2007. Т. 1 : А — Л. С. 510.

13. Kompetencia kézikönyv. URL : <https://cutt.ly/9MZ79xr> (дата звернення: 11.10.2022).

14. Varga Erika: A személyes kompetenciák ártértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből, Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014 (Doktori értekezés)

15. DISCO, the European Dictionary of Skills and Competences. URL :http://disco-tools.eu/disco2_portal/index.php (дата звернення: 05.10.2022).

16. Útmutató kompetencia-térkép kidolgozásához. URL : <https://cutt.ly/hMZK7Zk> (дата звернення: 12.10.2022).

17. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic

changes. Problems and perspectives in management, 20(1), 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)

References

1. Vedernikov, M.D. Volians'ka-Savchuk, L.V. Zelena, M.I. Chernushkina, O.O. and Horbatiuk, O.V. (2022), “Implementation of corporate motivation system as a direction of formation of an effective model of organizational culture”, Visnyk Khmel'nyts'koho Natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 139-147. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>
2. Hlushko, T. Volians'ka-Savchuk, L. Koshon'ko, O. and Horbatiuk, O. (2022), “Diagnostics of the competence approach in the system of improving HR engineering of the enterprise”, Modeling the development of the economic systems, vol. 3, pp. 102-108. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>
3. Vedernikov, M. Zelena M. Volianska-Savchuk L. Litinska V. and Boiko J. (2020), “Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis”, TEM Journal, vol. 9, no. 1, pp. 249-260.
4. Vedernikov, M. Koshonko, H. Volianska-Savchuk, L. Zelena, M. Bazaliyska, N. and Chernushkina, O. (2020), “Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy”, IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technolog.
5. Vedernikov, M. Sandyga, I. Volianska-Savchuk, L. Chernushkina, O. Zelena, M. and Koshonko, O. (2020), “Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation”, 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, pp. 595-600. doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925. (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).
6. McClelland, D.C. (1973), “Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”, American Psychologist, vol. 28, no. 1, pp. 1-14.

7. Mohácsi, G. (1996), “Competence model in an international environment”, Human Policy Review, Spencer and Spencer: Iceberg Model.
8. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (2008), Competence at Work Models for Superior Performance, Wiley India Pvt. Limited, New Delhi, India.
9. Scio, F. Radice, S.C. Loglisci, G. Zeni, E. Monachino, D. and Crespi, A. (2020), “The skills model”, available at: <https://cutt.ly/VMZ75l8> (Accessed 15.10.2022).
10. wikipedia (2022), “Competence”, available at: <https://cutt.ly/4MZ4PXN> (Accessed 10.10.2022).
11. Petryshyn, O.V. (2017), “Competence”, Velyka ukrains'ka iurydychna entsyklopediia [Great Ukrainian legal encyclopedia], vol. 3, Zahal'na teoriia prava [General theory of law], Kyiv, Ukraine.
12. Kovaliv, Yu.I. (2007), “Competence”, Literaturoznavcha entsyklopediia, vol. 1, Akademiia, Kyiv, Ukraine.
13. Bács-Kiskun Chamber of Commerce and Industry (2017), “Competence handbook”, available at: <https://cutt.ly/9MZ79xr> (Accessed 11.10.2022).
14. Varga, E. (2014), “Reassessing Personal Competencies from the Perspective of Human Resource Management and Economic Higher Education”, St.Stephen's University, Goedelle.
15. DISCO, the European Dictionary of Skills and Competences (2022), available at: http://disco-tools.eu/disco2_portal/index.php (Accessed 05.10.2022).
16. HRportal (2022), “Guidelines for the development of a competence map”, available at: <https://cutt.ly/hMZK7Zk> (Accessed 12.10.2022).
17. Kolot, A. Lopushniak, H. Kravchuk, O. Varis, I. and Ryabokon, I. (2022, “Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes”, Problems and perspectives in management, vol. 20 (1), pp. 322-341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)

Стаття надійшла до редакції 19.12.2022 р.