

УДК 33 DOI: 10.14451/1.236.267

Компетентностный подход к обеспечению технологического суверенитета российской промышленности

© 2024 **Ткаченко Елена Анатольевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики и управления предприятиями и производственными комплексами. Санкт-петербургский государственный экономический университет, РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: eletkachenko@ya.ru

© 2024 **Яньшин Сергей Олегович**

Студент направления 38.03.02 – Менеджмент, Финансовый менеджмент и управление инвестициями. Санкт-петербургский государственный экономический университет, РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: your_soul_my_soul@mail.com

Ключевые слова: компетенция, компетентность, модель компетенций, технологический суверенитет, промышленные предприятия, компетентностный брокеринг.

В статье представлен комплексный обзор подходов к определению понятия «компетенция». Приведены примеры определений в рамках данных подходов. Сформировано авторское определение понятия «компетенция» и представлена модель, описывающая данное определение. Автором рассмотрены основные этапы развития концепции компетенций. В работе также описана модель, раскрывающая различные стороны концепции компетенций и идентифицирована модель реализации компетентностного подхода к обеспечению технологического суверенитета промышленности РФ.

Значимость компетенций для предприятий и научного сообщества

Понятие «Компетенция» в современной науке трактуется в зависимости от специфики подхода и области знаний.

Современные структуры управления предприятиями и организация труда характеризуются высокой степенью сложности и неоднозначности, а также множественностью конкурирующих ценностей и концепций [17]. Быстрое изменение

экономических, социальных, технологических и иных условий определяет необходимость постоянного поиска предприятиями новых конкурентных преимуществ. Уникальные подходы к управлению персоналом формируют компетенции сотрудников, которые положительно влияют как на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом [10], так и на возможности реализации конкретных целей компаниями различных отраслей. Например, исследова-

ние [35] подчёркивает значимость управленческих компетенций как составляющей фактора успеха сделок слияний и поглощений в банковском секторе.

Концепция компетенций получила развитие в различных сферах деятельности человека. Terrence Hofman в своем исследовании *The meanings of competency* отмечает, что данная концепция развивалась в таких направлениях, как психология, теория менеджмента, управление персоналом, образование, политика [19]. Стоит подчеркнуть, что каждое направление предполагало собственный подход к теории компетенций. В данной работе концепция компетенций рассматривается преимущественно с точки зрения теории предприятия, в рамках системы: сотрудник, предприятие и связь между ними. Понятия «компетенция» и «компетентность» рассматриваются применительно к сотрудникам предприятия. Также компетенция рассматривается в контексте трансфера технологий на основе компетентностного брокеринга.

Сегодня концепция компетенций представляет собой сложную систему подходов, теорий и методов, не обладающих совокупной целостностью [21]. Разные авторы предлагают собственные системы научных категорий, работая в рамках компетентностного подхода. Как отмечает Nigel Norris: «по мере того как негласное понимание слова «компетенция» уступало место необходимости точного определения и практического применения концепций, практическое стало окутано теоретической путаницей, а простое на первый взгляд стало глубоко сложным» [27]. На первом этапе исследования стоит рассмотреть соотношений терминов «компетенция/компетенции» и «компетентность». До сих пор сохраняется большая путаница и ведутся многочисленные споры о том, что такое компетенции и как их лучше определить. Исследователи, а также практики выработали несколько определений, которые ориентиром для их усилий по внедрению компетентностного подхода в свою работу. В результате появилась многогранная концепция под названием «компетен-

ции» [18], так как данная работа направлена на изучение различных концепций и теоретических положений, а также вследствие отсутствия единого подхода к соотношению терминов «компетенция» и «компетентность», данные понятия будут рассматриваться в рамках единого смысла.

На понимание компетентности влияют различные культурные контексты [21]. Контекст в теории компетенции рассматривается в рамках интерпретационного подхода. Он предполагает наличие у сотрудника неявных знаний и навыков, а также то, что проявление компетенций зависит от контекста рабочей среды [21]. В рамках данного подхода к определению компетенций контекст выступает в качестве одного из элементов связи сотрудника и предприятия. По моему мнению, данный подход в наибольшей степени является условием эффективного управления персоналом в рамках компетентностного подхода.

Поведенческий подход

Поведенческий подход сформировался преимущественно под влиянием ученых из США, которые рассматривали компетенции с точки зрения внутренних характеристик человека, выражающихся в его поведении и причинно связанные с эффективностью его работы. Развитие данного подхода к концепции компетенции можно проследить, рассмотрев работы и авторов, являющихся классическими в данной области знаний и внесших значительный вклад на ранних этапах развития компетентностного подхода (White R. W., McClelland D. C., Boyatzis R., Spencer L., Spencer S. и др.) Несмотря на широкое распространение поведенческого подхода, в США все чаще используются модели, включающие иной подход в данной сфере. Развивается подход, включающий также основополагающие знания и функциональные навыки, связанные с работой, которые являются основой иного, функционального подхода к концепции компетенций [21].

Функциональный подход

Развитие функционального подхода связано с внедрением в 1980-х годах в Великобритании

единой системы квалификаций [20]. Профессиональные квалификации, созданные в рамках этой системы, были основаны на стандартах компетенции, которые, в свою очередь, основывались на функциональном анализе профессий в различных контекстах [33]. В. Mansfield дает определение функционального анализа применительно к компетенциям: «Функциональный анализ, вполне очевидно, определяет достижения, которые основаны на суждениях о лучшей текущей практике и ожидаемых будущих требованиях». Авторы в своей работе [21] приводят определение профессиональной компетентности, данное Комиссией по трудовым ресурсам [33] – это «способность выполнять работу в рамках профессии в соответствии со стандартами, ожидаемыми при трудоустройстве». Они подчеркивают, что данное определение также включало «владение навыками и понимание» и «аспекты личной эффективности». В рамках данного подхода компетенция характеризуется с точки зрения «профессиональных ролей сотрудника». Как отмечал В. Mansfield, описывая процесс разработки метода функционального анализа: «... изначально метод назывался анализ профессиональных ролей, но коллеги и Комиссия по трудовым ресурсам отказались от этого термина, сославшись на то, что он не будет понят».

Комплексный подход

Комплексный подход к концепции компетенций начал складываться позднее, чем поведенческий и функциональный и преимущественно в европейских странах. Он предполагает объединение поведенческих и функциональных ком-

петенций в рамках одного подхода. В разных странах, в связи с устоявшимися культурными или иными предпосылками, к упомянутым подходам добавляются иные категории компетенций. Например, французский подход, как правило, учитывает *savoir* (теоретические компетенции, то есть знания), *savoir-faire* (практические компетенции, то есть функциональные компетенции) и *savoir-etre* (социальные и поведенческие компетенции, то есть компетенции поведения) [7].

Существует бесчисленное множество подходов к определению и классификации компетенций, которые дают начало новым теориям и представляют новый взгляд на существующие. В данной работе было важно рассмотреть именно поведенческий, функциональный и комплексный подход, так как они отражают особенности взаимодействия элементов системы: сотрудник, предприятие и связь между ними. Выделенные подходы, описывая одно понятие, характеризуют связь между сотрудником и предприятием с разных сторон. Принимая во внимание описанный интерпретационный подход, «с этой точки зрения компетентность не рассматривается как состоящая из двух отдельных сущностей. Напротив, работник и работа образуют единое целое через пережитый опыт работы» [31]. Компетентность, таким образом, рассматривается как определяемая тем смыслом, который приобретает работа для сотрудника в его опыте [31] и который приобретает работа для предприятия в накопленных знаниях, методах или иных ресурсах. В таблице 1 на примере определений проиллюстрированы особенности разных подходов к концепции компетенций.

Таблица 1. Обзор выбранных определений терминов «компетенция» и «компетентность».

Определение	Перевод	Автор/Год
Поведенческий подход		
Competence will refer to an organism's capacity to interact effectively with its environment [37].	В данном случае под компетентностью понимается способность организма эффективно взаимодействовать с окружающей средой.	White R. W. (1959)

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Обзор выбранных определений терминов «компетенция» и «компетентность». (Продолжение таблицы)

Определение	Перевод	Автор/Год
A competency is a characteristic of an individual that underlines effective work performance [19].	Компетентность – это характеристика человека, которая подчеркивает эффективность его работы	Klemp G. O. (1980)
A job competency is an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses [29].	Профессиональная компетентность – это базовая характеристика человека, которая может быть мотивом, чертой характера, навыком, аспектом его самовосприятия или социальной роли, а также совокупностью знаний, которые он использует.	Boyatzis R. (1982)
A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks [36].	Компетентность – это основная характеристика человека, которая причинно связана с эффективным и/или превосходным выполнением работы или ситуации в соответствии с критериями. Основная характеристика означает, что компетентность является достаточно глубокой и устойчивой частью личности человека и может предсказывать поведение в самых разных ситуациях и рабочих задачах.	Spencer, L. and Spencer, S. (1993)
Competency – ia an underlying characteristic an individual possesses and uses which leads to successful performance in a life role (adapted from Boyatzis, 1982) [15].	Компетентность – это базовая характеристика, которой обладает человек и которую он использует, она приводит к успешному результату в его жизненной роли.	Dubois D. D. (1993)
Competence will be defined simply as an ability and willingness to perform a task [9].	Компетенция определяется просто как способность и готовность выполнять задачу	Brown R. B. (1993)
Competencies are the skills, knowledge, experience, attributes and behaviours that an individual needs to perform a job effectively [17].	Компетенции – это навыки, знания, опыт, качества и модели поведения, которые необходимы человеку для эффективного выполнения работы.	Hirsh W., Strebler M. T. (1995)
We define competence as: the set of integrated capabilities, which consist of content-related clusters of knowledge, skills, and attitudes, and which are conditional for sustainable effective performance (including problem solving, realizing innovation, and creating transformation) in a certain context, profession, organisation, job, role and situation [25].	Мы определяем компетенцию как набор интегрированных способностей, состоящих из связанных по содержанию кластеров знаний, навыков и установок, которые являются условием для устойчивой эффективной работы (включая решение проблем, внедрение инноваций и создание преобразований) в определенном контексте, профессии, организации, должности, роли и ситуации.	Mulder M. (2011)
A competency is a more concrete concept that includes particular knowledge, a single skill or ability, or an attitude. It speaks to the quality of being adequately or well qualified, whether physically or intellectually [6].	Компетенция – это понятие, включающее в себя конкретные знания, отдельный навык или способность, или отношение. Она говорит о качестве адекватной или хорошей квалификации, будь то физическая или интеллектуальная.	Wilcox Y., King J. A. (2013)

Функциональный подход

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Обзор выбранных определений терминов «компетенция» и «компетентность». (Продолжение таблицы)

Определение	Перевод	Автор/Год
Competence is the ability to perform activities in the jobs within an occupation, to the standards expected in employment [21].	Компетенция – это способность выполнять работу в рамках профессии в соответствии со стандартами, ожидаемыми при найме.	Manpower Services Commission (1986)
A competency is the set of behaviour patterns that the incumbent needs to bring to a position in order to perform its tasks and functions with competence. Competencies are behavioural repertoires that some people carry out better than others [8].	Компетентность – это набор моделей поведения, которыми должен обладать сотрудник на определенной должности, чтобы компетентно выполнять свои задачи и функции. Компетенции (Competencies) – это поведенческие репертуары, которые некоторые люди выполняют лучше, чем другие.	Boam R., Sparrow P. (1992)
Комплексный подход		
In the job world, the word competencies may have one of six major meanings. Some relate to the work (task, result, and output competencies). Others describe characteristics of the people doing the work (knowledge, skills, attitudes/commitments). A final form is a hybrid which often mixes the two. I'll call this form of competency an attribute bundle [24].	В сфере работы слово «компетенция» может иметь одно из шести основных значений. Одни относятся к работе (компетенции задачи, результата и выхода). Другие описывают характеристики людей, выполняющих работу (знания, навыки, отношение/приверженность). Последняя форма – это гибрид, в котором часто смешиваются эти два понятия. Я назову эту форму компетенций набором атрибутов.	McLagan P. A. (1997)
Competences can be defined as a system of technology, human beings, organisational (formal) and cultural (informal) elements and the interactions of these elements [14].	Компетенции можно определить как систему технологий, людей, организационных (формальных) и культурных (неформальных) элементов и взаимодействий этих элементов.	Drejer A. (2000)

Анализ подходов к определению понятия «компетенция», а также отсутствие единого подхода в рамках этой концепции являются предпосылками формирования авторского определения данного понятия. Данное решение также обусловлено необходимостью упорядочить существующие подходы на основе поиска взаимосвязей поведенческого и функционального подхода способом отличным от представленного примерами комплексного подхода. Основой данного определения является система: сотрудник, предприятие и связь между ними. Противоречие между поведенческим и функциональным подходом, по мнению автора, лежит в необходимости соотнесения характеристик сотрудника и наилучших результатов проявления данным сотрудником собственных характеристик в рамках профессиональной деятельности. Однако для дальнейше-

го рассуждения необходимо подчеркнуть, что результаты профессиональной деятельности сотрудника в функциональном подходе необходимы для формирования характеристик функциональных ролей, которые в дальнейшем могут стать стандартами на предприятии.

Таким образом, *компетенция – это система характеристик сотрудника и функциональной роли, проявляющихся в виде наилучшего результата профессиональной деятельности.*

Выбор характеристики «наилучшего» обуславливается необходимостью дальнейшей его конкретизации, так как компании могут использовать стандарты как минимально допустимые результаты или наиболее желательные в рамках профессиональной деятельности. В данном случае «наилучший» наиболее соответствует термину

«целесообразный». Стоит отметить, что в рамках данного определения характеристики сотрудника и функциональной роли взаимосвязаны «наилучшим результатом профессиональной деятельности», что не предполагает необходимости рассмотрения сотрудника и занимаемой им должности как единого целого в перспективе. Данная система также является открытой и допускает внесение в неё дополнительных аспектов концепции компетенций.

В рамках данной работы также была построена модель с целью иллюстрации приведенного определения. Элементы, входящие в категории «характеристика сотрудника» и «функциональная роль» приведены в также целях иллюстрации возможных компонентов данных категорий. Пунктирные линии показывают возможности дальнейшей проработки структуры модели и её адаптации к дополнительным характеристикам приведенного определения.

Концепция компетенций прорабатывалась большим количеством авторов и в различных направлениях, однако представляется значимым отметить основные этапы её развития, а также выделить исследователей, оказавших значительное влияние в данном процессе.

В 1959 году американский ученый, преподаватель Гарвардского университета White R. W. в рамках работы по психологии [6] ввел термин «компетенция» в данной области знаний. Он определил компетенцию как «способность организма эффективно взаимодействовать с окружающей средой», подчеркивая значимость мотивационного аспекта данной категории.

Другим ученым из США, оказавшим сильное влияние на развитие данного понятия, является Chomsky N., представивший в своей работе «Аспекты теории синтаксиса (1965)» свой взгляд на данное понятие в теории языка. Он противопоставил компетенцию (знание своего языка говорящим – слушающим) и употребление (реальное использование языка в конкретных ситуациях) [13]. Как отмечает доктор психологических

наук И. А. Зимняя: «употребление, по Н. Хомскому, «в действительности» связано с мышлением, реакцией на использование языка, с навыками и т.д., т.е. связано с самим говорящим, с опытом самого человека» [1]. Автор подчеркивает, что данное определение в наименьшей степени содержит личностный аспект компетенций.

Значительный вклад в развитие концепций внёс McClelland, D., профессор Гарвардского университета. В своей работе «Тестирование на компетентность, а не на интеллект», опубликованной в 1973 году [23], исследователь предложил новый подход к составлению тестов в целях подбора персонала, основанный на компетенциях. Важно отметить, что впоследствии данный подход в течение продолжительного времени применялся на практике консалтинговой компанией, основанной автором. В дальнейшем концепция «компетенции» получила широкое распространение в большом количестве областей и дисциплин.

Одним из наиболее заметных ученых, внесших свой вклад в развитие теории компетенции, является R. Boyatzis. В книге «Компетентный менеджер. Модель эффективной работы (1982)» [29] он излагает основы компетенций применительно к управленческой работе. Ученый из Индии, Garima Sharma в своей работе [36] отметила: «Хотя теоретические основы компетенций уже давно существовали, что подтверждается тем фактом, что история анализа рабочих мест была опубликована около 70 лет назад, но концепция компетенций в том виде, в котором она известна и понимается сегодня, вероятно, может быть приписана широко известной работе Boyatzis R.»

Английский исследователь, Raven J., в своей работе «Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация (1984)» [30] подробно описал составляющие понятия «компетенция», выделил и детально охарактеризовал 37 видов компетенций. Данная книга описывает механизмы и процедуры эффективного управления персоналом различного рода организаций.

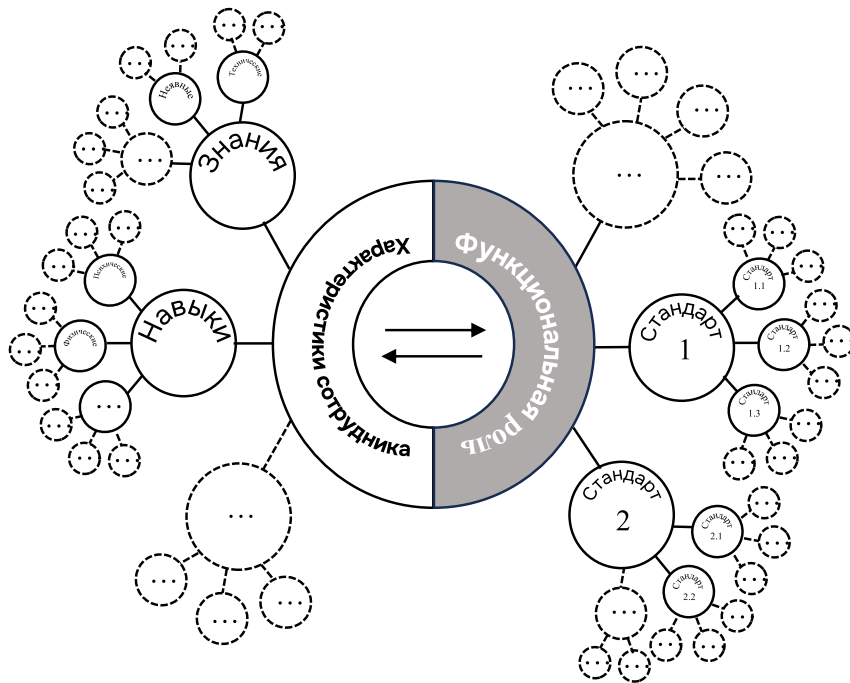


Рис. 1. Модель определения терминов «компетенция» и «компетентность».

Концепция компетенции достигла нового этапа развития в работе «Компетенции: модели максимальной эффективности работы» [37], авторы которой, Spencer L. и Spencer S., одними из первых предложили несколько моделей компетенций, получивших популярность в научном и бизнес-сообществе [36].

Стоит также выделить работу Mansfield B. и Mitchell J. исследователей из Великобритании, представивших в 1989 в своей работе модель, характеризующую понятие «компетенция» на основе четырех её компонентов:

- технические ожидания – выполнение ожиданий, связанных с рабочей ролью, которые характеризуют профессию (например, производство изделий, обработка информации, укрепление здоровья);
- управление непредвиденными ситуациями – распознавание и устранение потенциальных и фактических сбоев в процессах и процедурах (это может включать в себя преодоление чрезвычайных ситуаций);
- управление различными видами деятельности – достижение баланса и координация ряда различных и потенциально конфликтующих

видов деятельности для успешного достижения целей и задач;

- управление взаимодействием с рабочей средой – достижение ожиданий, вытекающих из естественных ограничений, применяемых стандартов качества, характера организации работы и характера рабочих отношений.

В одной из своих последующих работ [23] автор предлагает использовать её в качестве основы теории образования, основанного на компетенциях, которую могут использовать страны с переходной экономикой, включая Российскую Федерацию.

Проблема достижения технологического суверенитета в контексте кадрового обеспечения промышленности

На сегодняшний день проблема обеспечения технологического суверенитета, нашедшая отражение в постановлении Правительства РФ от 15 апреля 2023 года №603, является одной из ключевых, определяя направления дальнейшего развития промышленности. Очевидно, что задачи достижения технологического суверенитета требуют эффективного процесса трансфера технологий. При этом даже поверхностный

анализ инновационной активности промышленных предприятий за последние годы показывает недостаточный уровень освоения новых технологий (рис. 2).

Как следует из анализа существующих трендов, вместо ожидаемого роста в области внедрения технологических инноваций, происходит сокращение доли предприятий, готовых внедрять технологические новшества (с 28,5% в 2022 году до 27,7% в 2023 г.), и это в условиях реально существующих технологических дефицитов в отраслях обрабатывающей промышленности, и это на фоне 48% роста активности в секторе исследований и разработок в 2023 г. Одной из ключевых проблем, препятствующих внедрению новых технологий, является сложившаяся система пассивного технологического трансфера. На государственном уровне активно стимулируется инновационное предложение на фоне отсутствия механизмов стимулирования инновационного спроса. По опросам, проводимым СПбГЭУ в 2022–2023 гг., большинство инновационных предпринимателей, проходивших бесплатное обучение в акселераторах, оценивают практическую результативность данной формы поддержки как крайне низкую. Объем финансовой поддержки инновационных стартапов не позволяет вывести инновационные технологии и продукты на приемлемый для коммерциализации уровень. При этом формирование традиционных сетей трансфера технологий (ТТ) предполагает создание неких информационных ресурсов (порталов или платформ), работающих по принципу «магазина технологий». Эти «магазины» при всех преимуществах создания централизованных баз технологических знаний, на основе унифицированного представления информации в рамках отраслевых или продуктовых «библиотек» имеют ключевой недостаток – отсутствие покупателей. Следовательно, нужна проактивная модель ТТ, имеющая в своей основе не торговлю готовыми решениями, а предоставление услуг по поиску носителей компетенций, позволяющих выявить и решить конкретные технологические проблемы конкретных предприятий.

Компетентностный брокеринг представляет собой модель поддержки инновационного развития, хорошо известную в странах с низким уровнем инновационной активности промышленных предприятий. В частности в Норвегии этот механизм показал прекрасные результаты в части стимулирования инновационного развития целых отраслей [16]. Компетентностный брокер это уникальный специалист, имеющий опыт работы в сфере НИОКР и в промышленности, достигший экспертного уровня, с безупречной деловой репутацией, пользующийся авторитетом и доверием у отраслевых сообществ. Компетентностный брокер устанавливает контакты со всеми промышленными предприятиями в своей отрасли компетенций в регионе своей деятельности, проводит личное обследование предприятий, общается с руководством, руководителями инженерных и технологических служб, проводит технологический аудит компании, выявляет основные потребности предприятия и подбирает исполнителей из числа инновационных компаний региона для реализации совместных проектов, направленных на закрытие технологических проблем предприятия. Таким образом, проактивная форма ТТ направлена на формирование спроса на инновации и создает предпосылки не только для реализации разовых проектов по технологической модернизации промышленных предприятий, но и закладывает основу для дальнейшей коммерциализации успешных практик внедрения путем предложения аналогичных решений для других нуждающихся в модернизации предприятиях. На этапе становления института компетентностного брокеринга финансирование его деятельности должно осуществляться за счет региональных органов власти. На финансирование проактивной модели ТТ следует направить средства, ранее направляемые на деятельность многочисленных акселераторов, а для целей повышения грамотности предпринимателей следует профинансировать создание комплекса открытых образовательных курсов, прохождение которых для начинающих предпринимателей должно быть бесплатным.



Рис. 2. Динамика числа организаций, внедряющих технологические инновации.
Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ.

Выводы

В рамках данной работы были рассмотрены основные подходы к определению понятия «компетенция», приведены ключевые исследования с целью освещения основных этапов развития данной концепции. Составлена таблица, иллюстрирующая поведенческий, функциональный и смешанный подходы к концепции компетенций. Осуществлено формирование авторского определения термина «компетенция», а также разработана модель, иллюстрирующая данное определение. Отмечен системный характер понятия «компетенция» в рамках управления персоналом, а также предложен компетентностный

подход к повышению эффективности трансфера технологий в интересах достижения технологического суверенитета промышленными предприятиями РФ. В качестве дальнейших направлений развития концепции компетенций можно выделить дальнейшую разработку категорий в рамках концепции компетенции, формирование методологии создания моделей компетенций в рамках управления персоналом на предприятии. Значительный интерес для исследований также представляет влияние цифровых технологий, а также технологий в области искусственного интеллекта в рамках данной концепции.

Библиографический список

1. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. Эксперимент и инновации в школе. – 2009.
2. Методический подход к формированию матрицы компетенций под запросы цифровой экономики / Х. Х. Этуев [и др.] // Вопросы образования. – 2023. – № 2. – С. 214–240.
3. Непочатых Е. П. Развитие представлений о понятиях «компетенция» и «компетентность», Научные ведомости БелГУ (Гуманитарные науки). – 2013.
4. Результаты поиска научных работ, в которых упоминается термин «компетенция», «компетентности» / Elibrary.ru. – URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обр. 02.01.2024).
5. Cooper H. M. Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews // Knowledge in Society. – 1988. – Март. – Т. 1, № 1. – С. 104–126. – ISSN 0897-1986. – DOI: [10.1007/bf03177550](https://doi.org/10.1007/bf03177550).
6. Yahaya R., Segbenya M. Modelling the influence of managerial competence on managerial performance in the Ghanaian banking sector // Humanities and Social Sciences Communications. – 2023. – Ноябрь. – Т. 10. – С. 1234567890. – DOI: [10.1057/s41599-023-02384-5](https://doi.org/10.1057/s41599-023-02384-5).
7. Arnold R., Nolda S., Nuisl E. Wörterbuch Erwachsenen-pädagogik. – Bad Heilbrunn : Klinkhardt, 2001.
8. Boam R., Sparrow P. Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations. – New York,

1992. – P. 3–15. – (The McGraw-Hill Training Series).
9. *Brown R. B.* Meta-competence: a recipe for reframing the competence debate // *Personnel Review*. – 1993. – Vol. 22, no. 6. – P. 25–36.
 10. *Cappelli P., Crocker-Hefter A.* Distinctive human resources are firms' core competencies // *Organisational Dynamics*. – 1996. – Vol. 24, no. 3. – P. 6–22.
 11. *Cheetham G., Chivers G.* The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches // *Journal of European Industrial Training*. – 1998. – Vol. 22, no. 7. – P. 267–276.
 12. *Cheetham G., Chivers G.* Towards a holistic model of professional competence // *Journal of European Industrial Training*. – 1996. – Vol. 20, no. 5. – P. 20–30.
 13. *Chomsky N.* *Aspects of the Theory of Syntax*. – Cambridge, MA : M.I.T, 1965.
 14. *Drejer A.* Organizational learning and competence development // *The Learning Organization*. – 2000. – Vol. 7, no. 4. – P. 206–220.
 15. *Dubois D. D.* *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. – Amherst, MA : HRD, 1993.
 16. *Estensen L. A., Ekambaram A.* The role of competence brokering in creating industrial innovation network of SMEs in regional development International / Workshop of Advanced Manufacturing, Automation (IWAMA 2016). – URL: <https://www.atlantis-press.com/article/25862258.pdf>.
 17. *Han H., Kuchinke K. P., Boulay D. A.* Postmodernism and HRD theory: current status and prospects // *Human Resource Development Review*. – 2009. – Vol. 8, no. 1. – P. 54–67.
 18. *Hirsh W., Strebler M. T.* *Defining Managerial Skills and Competences*, Gower Handbook of Management Development. – Gower Publishing, 1995.
 19. *Hoffmann T.* The meanings of competency // *Journal of European Industrial Training*. – 1999. – Vol. 23, no. 6. – P. 275–286.
 20. *Klemp G. O.* *Assessment of Occupational Competence*. – Washington DC : National Institute of Education, 1980.
 21. *Le Deist F. D., Winterton J.* What Is Competence? // *Human Resource Development International*. – 2005. – Vol. 8, no. 1. – P. 27–46. – DOI: [10.1080/1367886042000338227](https://doi.org/10.1080/1367886042000338227).
 22. *Mansfield B.* Competence-based Qualifications: A Response // *Journal of European Industrial Training*. – 1993. – Vol. 71, no. 3. – P. 19–22.
 23. *Mansfield B., Mitchell L.* *Towards a Competent Workforce*. – Gower, VT : Brookfield, 1996.
 24. *McClelland D. C.* Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" // *American Psychologist*. – 1973. – Vol. 28, no. 1. – P. 1–14.
 25. *McLagan P. A.* Competencies: the next generation // *Training and Development*. – 1997. – Vol. 51, no. 5. – P. 40–47.
 26. *Mulder M.* The concept of competence: blessing or curse. *Innovations for Competence Management*. – Lahti : Lahti University of Applied Sciences, 2011. – P. 11–24.
 27. *Norris N.* The trouble with competence // *Cambridge Journal of Education*. – 1991. – Vol. 21, no. 3. – P. 1–11.
 28. *Paraponaris C.* L'instrumentation de la gestion des compétences: une instrumentation à finalités multiples? *Gérer les Compétences: des Instruments aux Processus*. – 2003. – P. 191–214.
 29. *R. B.* *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. – New York : John Wiley & Sons, 1982.
 30. *Salman M., Ganie S. A., Saleem I.* The concept of competence: a thematic review and discussion // *European Journal of Training and Development*. – 2020. – Vol. 44, no. 6/7. – P. 717–742.
 31. *Sandberg J.* *Competence – the basis for a smart workforce. Training for a Smart Workforce*. – NY : Routledge, 2000. – P. 47–72.
 32. *Sandberg J.* *Human Competence at Work: An Interpretive Approach*. – Göteborg : BAS, 1994.
 33. SASU Note 16: *Guidance on Designing Modules for Accreditation*, mimeo (Sheffield: Standards and Assessment Support Unit) / Manpower Services Commission. – 1986.
 34. *Spencer L. M., Spencer S. M.* *Competence at Work. Models for Superior Performance*. – New York, NJ : John Wiley & Sons, 1993.
 35. The Effect of Managerial Competence on Value-Based Financial Performance of Banks: The Mediating Role of Sustainable Competitive Advantage / P. K. Apreku-Djan [et al.] // *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*. – 2022. – Vol. 11, no. 2. – P. 53–91.
 36. *White R. W.* Motivation Reconsidered: The Concept of Competence // *Psychological Review*. – 1959. – Vol. 66, no. 5. – P. 297–333.
 37. *Wilcox Y., King J. A.* A professional grounding and history of the development and formal use of evaluator competencies // *The Canadian Journal of Program Evaluation*. – 2013. – Vol. 28, no. 3. – P. 1–28.