

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2023.1.26>

PROFIL KOMPETENCJI JAKO PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRACOWNIKA

Ivan Zyma

*kandydat nauk medycznych, doktor nauk o zarządzaniu państwowym, docent, Zasłużony lekarz Ukrainy,
Akademik Międzynarodowej Akademii Kadrowej
(Równe, Ukraina)
ORCID ID: 0000-0002-5063-949X
zuma.rv@gmail.com*

Liudmyla Borovyk

*kandydat nauk pedagogicznych, docent, członek-korespondent Międzynarodowej Akademii Kadrowej,
docent Katedry Teorii i Metodyki Twórczości Dziennikarskiej Międzynarodowego Uniwersytetu
Ekonomiczno-Humanitarnego imienia akademika Stepana Demianchuka
(Równe, Ukraina)
ORCID ID: 0000-0002-8997-0577
misborovyk@gmail.com*

Adnotacja. W artykule zbadano i scharakteryzowano profil kompetencji pracownika jako jego przewagę konkurencyjną. Przeprowadzono analizę badań nad pojęciem „kompetencje”. Ustalono, że współczesne problemy rozwoju kompetencji pracowników, podnoszenia kwalifikacji, przekwalifikowania, szkolenia i rozwoju kariery są niezbędne. Okazało się, że personel zarządzający powinien mieć do dyspozycji narzędzia, które pomogą zrozumieć kompetencje pracowników. Udowodniono, że aparat zarządzania powinien doskonalić i rozwijać swoją wiedzę w zakresie pomiaru kompetencji zawodowych. Proponuje się, aby zestaw właściwości niezbędnych do działalności zawodowej był uważany za profil kompetencji pracownika.

Słowa kluczowe: kompetencje, kompetencje zawodowe, profil kompetencji, pracownik, kadra zarządzająca.

COMPETENCE PROFILE AS AN EMPLOYEE'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Ivan Zyma

*Candidate of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Docent,
Merited Doctor of Ukraine, Honorary Professor of Academie Huspol,
(Rivne, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0002-5063-949X
zuma.rv@gmail.com*

Liudmyla Borovyk

*PhD in Pedagogica, Associate Professor, Corresponding Member of the International Personnel Academy,
Associate Professor at the Department of Theory and Methodology of Journalism at the International
University of Economics and Humanities named after academician Stepan Demianchuk (Rivne, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0002-8997-0577
misborovyk@gmail.com*

Abstract. The article examines and characterizes the employee's competency profile as his competitive advantage. An analysis of research on the concept of «competence» has been carried out. It was determined that the modern problems of the development of employee competences, professional development, retraining, training and career growth are important. It was found that management personnel should have at their disposal tools that will help to understand the competence of employees. It is proven that the management apparatus should improve and develop its knowledge in terms of professional competence. It is proposed to consider the set of properties necessary for professional activity as the employee's competency profile.

Key words: competence, professional competence, competence profile, employee, managerial staff.

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПРОФІЛЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПРАЦІВНИКА

Іван Зима

кандидат медичних наук, доктор наук з державного управління, доцент, заслужений лікар України,
академік Міжнародної кадрової академії

(Рівне, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-5063-949X

zuma.rv@gmail.com

Людмила Боровик

кандидат педагогічних наук, доцент, член-кореспондент Міжнародної кадрової академії,
доцент кафедри теорії і методики журналістської творчості Міжнародного економіко-
гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янука

(Рівне, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-8997-0577

misborovyk@gmail.com

Анотація. В статті досліджено та охарактеризовано компетентнісний профіль працівника як його конкурентна перевага. Проведений аналіз досліджень поняття «компетентність». Визначено, що сучасні проблеми розвитку компетенцій працівників, підвищення кваліфікації, перепідготовки, навчання та кар'єрний зріст мають важливе значення. З'ясовано, що управлінський персонал повинен мати у своєму розпорядженні інструменти, які допоможуть зрозуміти компетентність працівників. Доведено, що апарат управління повинен удосконалювати та розвивати свої знання у вимірі професійної компетентності. Запропоновано вважати сукупність властивостей, необхідних для професійної діяльності, компетентнісним профілем працівника.

Ключові слова: компетентність, професійна компетентність, компетентнісний профіль, працівник, управлінський персонал.

Вступ. Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку з мінімальними витратами за мінімальний проміжок часу. Виробничий процес повинен бути спрямований на виготовлення якісної продукції, що забезпечить задоволення потреб споживачів, використовуючи працю та знання кваліфікованого і компетентного персоналу. Якісні показники персоналу перестають бути статичними і постійно змінюються під впливом факторів, які формують ринок. Управлінський персонал, а особливо керівники підприємств за сучасних умов розвитку економіки та конкуренції на ринку повинні постійно стимулювати персонал до якісної і продуктивної роботи шляхом інвестування в себе, заохочуючи працівників до розвитку особистісних якостей, інноваційного та творчого підходу.

Проте, професійні здібності та якості характеристики працівника не завжди є його сильною стороною і забезпечують достатні конкурентні переваги в колективі. В умовах швидкоплинного розвитку економіки актуальності набувають поняття «компетенція» і «компетентність». Також більше досліджень з'явилося в області особистісної і соціальної компетентності працівників, що має важливе значення для самоудосконалення та швидшої соціалізації працівника в колективі. Продуктивність та ефективність праці працівника проявляється не тільки у володінні ним професійними та особистими якісними компетентностями, а також вмінням впроваджувати набуті знання в час швидких змін і спроможністю займатися постійною самоосвітою впродовж усього життя. Здатність працювати в команді, пізнання нового, наявність навичок ділового спілкування, вміння стримувати емоції та управляти ними, самокритичне ставлення до себе та бажання удосконалюватися, брати на себе соціальні та етичні зобов'язання – ці та інші особисті якості персоналу цінуються керівниками. Тому, компетентнісний профіль є важливою конкурентною перевагою для працівника і вимагає подальшого дослідження з боку науковців.

Варто зауважити, що вивченню такого явища, як компетентність та компетенція в Україні присвячена значна кількість наукових доробок. Зокрема, сутність поняття компетентність охарактеризовані в наукових працях П. Горкуненка, В. Олійника, М. Білухи, Т. Панюк та ін. Професійна компетентність досліджена в працях Л. Васильченка, І. Гришиної та інших науковців.

Не дивлячись на значну кількість наукових праць, вивчення проблем навколо компетентнісного профілю працівника підприємств в умовах сучасного конкурентного ринку здійснено недостатньо та вимагає подальшого і детального дослідження. На нашу думку потрібно приділити увагу дослідженню особливостей методів збору інформації для побудови моделей компетенцій управлінського персоналу, оскільки саме він дає оцінку працівнику.

Метою статті є дослідження та характеристика поняття компетентнісного профілю працівника та вивчення його як конкурентної переваги.

Результати дослідження. Низький рівень компетенції працівників підприємств – це причина низької конкурентоспроможності продукції яку виготовляють підприємства. Саме виробництво якісної продукції у встановлені терміни за мінімальними витратами і впливає на отримання чистого прибутку та фінансовий стан підприємства. Тому, за сучасних умов розвитку економіки та ринку, проблеми удосконалення

компетенцій працівників, підвищення кваліфікаційних можливостей, підготовка та перепідготовка, навчання та кар'єрний зріст мають важливе значення. Управлінський персонал повинен мати у використанні низку інструментів, які допоможуть визначити якісну компетентність працівників та розуміти які компетенції мають працівники на озброєнні.

Не зважаючи на наявність існуючих знань, члени апарату управління повинні удосконалюватись та розвиватись крокуючи з сучасними вимогами на ринку у вимірі своїх професійних компетенцій так само як і працівники. Компетентний та знаючий керівник, який рухається з сучасними змінами в ринковій економіці та суспільстві – це запорука якісного управління та розвитку підприємств. Розуміння сутності та значення терміну «компетентність» та «компетентнісний профіль» працівника дозволить керівникам уникнути значних проблем в процесі управління, відмінно підбирати і готувати кадри.

Із законодавчої точки зору: «компетентність - 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» (Горкуненко П.В., 2010).

Поняття «компетентності» досліджується багатьма зарубіжними та українськими вченими і є значно ширшим, ніж традиційна і зрозуміла тріада «знання-уміння-навички» як зазначає П.В. Горкуненко. Він передбачає, що – це «здатність фахівця використовувати в конкретній ситуації здобуті знання, набуті уміння, навчальний і життєвий досвід, оволодіння методами пошуку необхідної інформації, уміння її аналізувати, бачити проблеми і способи їх вирішення, самоефективність, а також розуміння необхідності навчатися впродовж усього життя» (Горкуненко П.В., 2010).

В. . Олійник зазначає, що «компетентність» (від лат. competence) трактується як поняття, що «розкриває аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна досягти високих результатів у діяльності» (Олійник, В.В., 2003: 2-5). М. Білуха визначає компетентність як «достатній рівень професійних знань, умінь і навичок та сукупність особистісних можливостей і досвіду фахівця або як необхідні обсяги і рівень знань та досвіду в певному виді діяльності» (Білуха, М.Г., 1997: 271).

Компетентність у широкому розумінні можна трактувати, як «ступінь соціальної та психологічної складової людини, що передбачає певний рівень психічного розвитку особистості, психологічну готовність до певного виду діяльності та забезпечує можливість успішної діяльності в суспільстві й інтегрування в нього. У вузькому розумінні – це поняття можна розглядати як діяльнісну характеристику, міру інтегрованості людини в діяльність. Це передбачає певну світоглядну спрямованість особистості, ціннісне ставлення до діяльності. На нашу думку суттєвим показником компетентності є здатність приймати відповідальні рішення у процесі вирішення конкретних проблем і виробничих завдань.

В Законі України «Про освіту», поняття 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» (Закон України «Про освіту»).

Т.П. Панюк трактує компетентнісний профіль працівника підприємства, як визначені здібності, можливості, знання та сукупність поведінкових якостей, потрібних для вдалої діяльності які застосовуються для власної користі та з користю для суспільства (Панюк Т.П., 2019: 69-73).

На нашу думку, компетентність працівника – це сукупність професійних здібностей та навиків для роботи в умовах чистої конкуренції із врахуванням інноваційного розвитку економіки та сучасних вимог суспільства.

Набуло значної зацікавленості з боку науковців і поняття «професійної компетентності». На думку Л. Васильченко та І. Гришиної, професійна компетентність визначається як якісна характеристика ступеня оволодіння особистістю професійною діяльністю й передбачає: усвідомлення своїх спонукань до такої діяльності – потреб та інтересів, прагнень і ціннісних орієнтацій, мотивів діяльності, уявлень про свої соціальні ролі; оцінювання власних особистісних властивостей і якостей як майбутнього фахівця – професійних знань, умінь і навичок, професійно важливих якостей; регулювання на цій основі свого професійного становлення (Васильченко, Л.В., 2006: 208).

Як зазначає Г.І. Білянін *рівень професійної компетентності особи* традиційно визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками. Комплексною характеристикою, що містить визначення змісту роботи, виконуваної за посадою та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, є *профілем професійної компетентності*. Характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками, є рівнем професійної компетентності. Таким чином, профіль професійної компетентності розширює критерії, установлені до посади у кваліфікаційних вимогах, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Ці характеристики є інструментом, що використовується у різних сферах управління людськими ресурсами, включаючи набір і просування по службі, планування людських ресурсів, професійне навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри, її розвиток, оцінювання результатів діяльності (Білянін Г.І., 2013). Відповідно, профілі компетентності є основою професійного розвитку управлінців, починаючи від визначення індивідуальних потреб до підвищення кваліфікації системи. Оскільки, профіль професійної компетентності визначає повну характеристику посади, що включає

визначення змісту роботи, виконуваної за посадою, та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків.

В.Н. Введенський, Л.І. Даниленко, В.С. Запалацкая, І.О. Линьова вважають, що професійна компетентність включає такі профілі: поінформованість, обізнаність, авторитетність, набуті професійні знання і вміння; стан, що дозволяє діяти; наявність здатностей і умінь для виконання певної функції; стійка здатність особистості здійснювати будь-яку діяльність на високому рівні; здатність, необхідна для виконання певних дій у конкретній предметній галузі, що включає вузькоспеціалізовані знання, специфічні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за свої дії; сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок), що належать до певного кола обов'язків у межах професії; вміння мобілізувати в конкретній ситуації набуті знання та досвід; основа для здійснення продуктивних дій; особистісна якість працівника, що виражається у стійкій здатності до виконання певних функцій, розв'язання проблем і прийняття відповідних рішень, які визначаються відповідним видом професійних занять чи вимогами робочого місця; комплексна характеристика особистості, що виявляється в конкретній діяльності та включає знання, вміння, навички, здатності, досвід, мотивацію та особистісні особливості (Введенський, В.Н., 2003: 51-55), (Даниленко, Л.І., 2007: 120), (Запалацкая В.С., дис. канд. пед. наук : 13.00.01), (Линьова, І.О., 2010).

І.А. Зязюн, вважає, що до найбільш суттєвих особистісних якостей, необхідних для формування професійної компетентності спеціаліста - працівника який виконує найважливіші професійні завдання, можна віднести: психологічні (вроджені) якості; соціально-психологічні (виховані) якості; соціально-політичні (громадянські) якості (Зязюн, І.А., 2002: 34-42).

На нашу думку, варто розглянути та дослідити принципи методичного забезпечення оцінки професійної компетенції працівників які зображені на рис. 1.

В оцінці рівня компетентності працівника, керівники повинні розуміти та керуватися певними принципами. Ми виділили чотири групи цих принципів: організаційні, наукові, етичні та інноваційні, які охарактеризуємо.

До організаційних принципів відносимо юридичну правомірність, тобто здійснення роботи відповідно до нормативно-правових документів. Злагодження зусиль – це принцип спільних дій всіх учасників процесу (керівників з оцінки персоналу, керівників підприємств та організацій, кадрових агентів, медичної, страхової служб та ін.) для узгодження дій створення єдиного, спільного понятійного простору. Відповідальність сторін – пошук інструментів для визначення механізмів реалізації обов'язків, прийнятих сторонами при роботі оцінки професійної компетентності, записаних у відповідних документах (угодах, договорах, протоколах, програмах). До четвертого принципу відносимо – контроль виконання прийнятих рішень який передбачає відслідковування досягнутих результатів і вирішення проблем які виникли в роботі для якісної праці.

До наукових, відносимо принцип порядку – це підхід до підбору персоналу як до системного процесу. Сукупність розглядаємо, як діяльність оцінки компетентності з різних сторін. Принцип варіативності вважаємо, дозволить уникнути повторюваності та однотипності наближеної до стереотипів. Прогнозування – передбачення успішності в справах, керівником та колективом. Компетентність передбачає оптимізації самої процедури її оцінки, зниження її трудомісткості і витрати. Принцип індивідуального підходу передбачає акцент на індивідуальних характеристиках осіб, що проходять оцінку компетентності.

Етичні принципи включають: конфіденційність – захист приватності тих хто звернувся за оцінкою компетентності, компетентність – оцінка проводиться кваліфікованими працівниками, повага – врахування особливостей того чи іншого працівника, індивідуальний підхід до інтересів учасника – цей принцип враховує як психологічні так і професійні якості працівника.

Інноваційні принципи покликані врахувати удосконалення компетенцій працівника в сучасних умовах розвитку економіки, науково-технічного прогресу та нових вимог роботодавців. До них ми віднесли – творчий підхід, який передбачає пошук нових, нетривіальних, винахідливих рішень. Принцип внутрішньої свободи ґрунтується на сміливості висловити власну думку та вмінні прийняти правильне рішення. Професіоналізм включає набір професійних здібностей які підвищують рівень компетенції. Бажання розвиватись

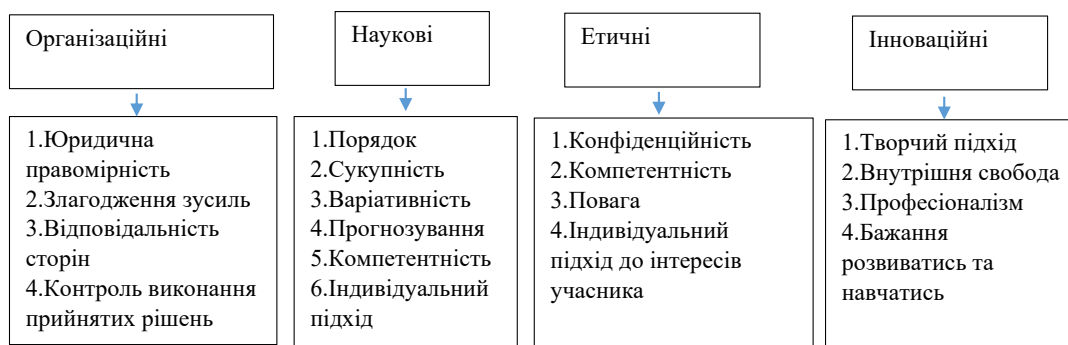


Рис. 1. Принципи методичного забезпечення оцінки професійної компетенції працівників (розроблено автором)

і навчатись притаманне цілеспрямованим, працездатним працівникам які постійно удосконалюють свої якісні характеристики і завжди мають конкурентні переваги на ринку праці.

Окрім якостей професійної компетентності спеціаліста, варто розглянути і групи навичок управління, який є основною керівною ланкою на підприємстві. Удосконалюючи дослідження Р. Дафта (Дафт, Р.Л., 2007:387) – на нашу думку управлінець має 4 основні групи навичок :

– концептуальні – це когнітивні (пізнавальні) здібності керівника сприймати організацію як ціле й одночасно чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. Такими вважаються навички мислення керівника, вміння працювати з інформацією, здатність планувати, визначати перспективи діяльності організації, яку він очолює;

– людські – здатність керівника до роботи з людьми та за допомогою людей, а також уміння взаємодіяти як члена команди. Ці навички проявляються в тому, як керівник ставиться до співробітників, як їх мотивує, як сприймає їхню діяльність і координує її, який подає приклад, як спілкується і розв'язує конфлікти;

– технічні – це спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання конкретних функцій (наявність професійних знань, аналітичних здібностей, а також умінь правильно використовувати різні засоби для рішення проблеми в конкретній ситуації);

– інноваційні – інноваторські здібності, генерування нових ідей та втілення їх у практику.

На нашу думку четверта група навичок управління в сучасних, стрімких умовах розвитку економіки та науково-технічного прогресу, необхідна для того щоб твоя продукція користувалась попитом та мала конкурентні переваги на ринку. Керівник повинен бути інноватором та генератором нових ідей, спонукаючи до особистісного розвитку своїх підлеглих. Такий підхід дозволить використати нові здобуті знання при удосконаленні матеріально-технічної бази та є вимогами сучасності.

Найвищою точкою професійних знань та вмінь особистості вважають професіоналізм. На думку Г.І. Білянніна, вирішальними факторами професіоналізму управління вчені вважають такі:

– комплекс знань, що дозволяють розпізнавати проблеми та знаходити способи їх рішення;

– досвід управлінської діяльності як комплекс знань і навичок, набутих у процесі практичної діяльності методом проб і помилок, оцінювання та усвідомлення успіху, аналізу недоліків;

– мистецтво управління, оскільки управління – це взаємодія з людьми, комунікація, узгодження їхньої діяльності; уміння налагоджувати зв'язки і формувати позитивні стосунки в колективі є «мистецтвом управління», в основі якого – індивідуальні здатності та якості керівника;

– середовище як оточення, що розкриває потенціал професіоналізму всієї системи управління: персонал управління, професійні якості працівників системи управління, організація управління – розподіл функцій, ставлення до роботи, технологія вирішення проблем, взаємодія ланок, інформаційне забезпечення тощо (Біляннін Г.І., 2013).

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що компетентність і професіоналізм є головними факторами розвитку працівника. Основним чинником професійного та творчого розвитку управлінця є саморозвиток та впевненість у собі, удосконалення своїх вмінь, навичок і віра у свої можливості, що забезпечить сучасний розвиток підприємства, і як результат – отримання максимального прибутку.

Висновки. Отже, поняття «компетентність» науковцями досліджується в різних вимірах. У широкому розумінні вона трактується, як ступінь соціальної та психологічної зрілості людини, що передбачає певний рівень психічного розвитку особистості, психологічну готовність до певного виду діяльності та забезпечує індивіду можливість успішно функціонувати в суспільстві й інтегруватися в нього. У вузькому розумінні - це поняття розглядається як діяльнісна характеристика, міра інтегрованості людини в діяльність.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що компетентність і професіоналізм є головними факторами розвитку працівника. Основним чинником професійного та творчого розвитку управлінця є саморозвиток та впевненість у собі, удосконалення своїх вмінь, навичок і віра у свої можливості, що забезпечить сучасний розвиток підприємства, і як результат – отримання максимального прибутку.

Список використаних джерел:

1. Горкуненко П.В. Формування професійної компетентності викладача педагогічного вищого навчального закладу І–ІІ рівнів акредитації в контексті загальноєвропейської інтеграції [Електронний ресурс]. *Нова педагогічна думка*. 2010. №1. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npd/2010_1/Gorkunen.pdf. (дата звернення 13.02.2023).
2. Олійник, В.В. Професійне зростання педагогічних працівників : організаційно-педагогічний аспект. *Методист*. 2003. № 3. С. 2-5.
3. Білуха, М.Г. Основи наукових досліджень : підручник [для студ. екон. спец. вузів]. Київ: Вища школа, 1997. 271 с.
4. Закон України «Про освіту». Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 13.02.2023).
5. Панюк Т.П. Компетентісно-соціальний профіль працівника переробних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Серія економіка. Серія правознавство*. [зб. наук. праць / гол. ред. Ю. Півоарські]. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2019. Вип. 23. С. 69–73.
6. Васильченко Л.В. Професійна компетентність керівника школи. Харків: Основа, 2006. 208 с.
7. Біляннін Г.І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти [електронний ресурс]. *Народна освіта*. 2013. № 2(20). Режим доступу: www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=504 (дата звернення 13.02.2023).

8. Введенський, В.Н. Моделивання професійної компетентності педагога. *Педагогіка*. 2003. № 10. С. 51–55.
9. Даниленко, Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шкільний світ, 2007. 120 с.
10. Запалацкая В.С. Формирование профессиональной компетентности руководителей в области стратегического управления развитием муниципальных образовательных систем : дис. канд. пед. наук : 13.00.01 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.disscat.com/content/formirovanie-professionalnoi-kompetentnosti-ruk-ovoditelei-v-oblasti-strategicheskogo-upravle> (дата звернення 13.02.2023).
11. Линьова, І.О. Компетентнісний підхід в основі професійної підготовки сучасних керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10lineia.pdf> (дата звернення 13.02.2023).
12. Зязюн, І.А. Світоглядні пріоритети педагогіки. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання у підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. праць. У 2-х ч. / редкол. : І.А.Зязюн та ін. Київ; Вінниця: ДОВ Вінниця, 2002. Ч 1. С. 34–42.
13. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007. 387 с.

References:

1. Horkunenko, P.V. (2010). Formuvannya profesiinoi kompetentnosti vykladacha pedahohichnogo vyshchoho navchalnogo zakladu I–II rivniv akredytatsii v konteksti zahalnoievropeiskoi intehratsii [Formation of the professional competence of a teacher of a pedagogical higher educational institution of I-II levels of accreditation in the context of pan-European integration]. *Nova pedahohichna dumka*. №1. – Rezhym dostupu : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npd/2010_1/Gorkunen.pdf. [in Ukraine].
2. Oliinyk, V.V.; Danylenko L.I. (2003). Profesiine zrostantia pedahohichnykh pratsivnykiv : orhanizatsiino-pedahohichni aspekt [Professional growth of teaching staff: organizational and pedagogical aspect]. *Metodyst*. № 3. P. 2–5. [in Ukraine].
3. Bilukha, M.H. (1997). *Osnovy naukovykh doslidzhen* [Basics of the scientific research]. Pidruchnyk dlia stud. ekon. spets. Vuziv. Vyshcha shkola. P. 271. [in Ukraine].
4. Zakon Ukrainy «Pro osvitu». (2017). Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukraine].
5. Paniuk, T.P. (2019). Kompetentisno-sotsialnyi profil pratsivnyka pererobnykh pidpriemstv [Competence and social profile of an employee of processing enterprises]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu i prava. Serii ekonomika. Serii pravoznavstvo*. Vydavnytstvo Lvivska politekhnika. Vyp. 23. P. 69–73. [in Ukraine].
6. Vasylychenko, L.V.; Hryshyna I.V. (2006). Profesiina kompetentnist kerivnyka shkoly [Professional competence of the head of the school]. P. 208. [in Ukraine].
7. Bilianin, H. I. (2013). Profili profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu zakladiv osvity [Profiles of professional competence of management personnel of educational institutions]. *Narodna osvita*. № 2(20). Rezhym dostupu : www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=504. [in Ukraine].
8. Vvedenskyi, V.N. (2003). Modeliuvannya profesiinoi kompetentnosti pedahoha Modeling the teacher's professional competence [Modeling the teacher's professional competence]. № 10. P. 51–55. [in Ukraine].
9. Danylenko, L.I. (2007). Menedzhment innovatsii v osviti Management of innovations in education [Management of innovations in education]. *Shkilnyi svit*. P. 120. [in Ukraine].
10. Zapalatskaia, V.S. (2004) Formirovaniye professyonalnoi kompetentnosti rukovodytelei v oblasti stratehicheskogo upravleniya razvytyem munytynalnykh obrazovatelnykh system [Formation of professional competence of managers in the field of strategic management of the development of municipal educational systems]. *dys. kand. ped. nauk*. Rezhym dostupa: <http://www.disscat.com/content/formirovanie-professionalnoi-kompetentnosti-ruk-ovoditelei-v-oblasti-strategicheskogo-upravle>. [in Ukraine].
11. Lynova, I.O. (2010). Kompetentnisnyi pidkhid v osnovi profesiinoi pidhotovky suchasnykh kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv do innovatsiinoi diialnosti [Competency approach at the basis of professional training of modern heads of general educational institutions for innovative activity] *Teorii ta metodyka upravlinnia osvitoiu*. № 4. Rezhym dostupu : <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10lineia.pdf>. [in Ukraine].
12. Ziaziun, I.A. (2002). Svitohliadni priorytety pedahohiky [Worldview priorities of pedagogy]. *Suchasni informatsiini tekhnologii ta innovatsiini metodyky navchannia u pidhotovtsi fakhivtsiv : metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy* : zб. nauk. prats. U 2-kh ch. / redkol. I.A.Ziaziun ta in. Ch 1. P. 34–42. [in Ukraine].
13. Daft, R.L. (2007). *Menedzhment* [Management]. *Navchalnyi posibnyk*. P. 387. [in Russia].