

УДК 658.8.03: 331.0

Черчик Лариса,
доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
професор кафедри менеджменту,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-3901-216X
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

Матюшко Юлія,
магістр менеджменту,
Обласний медичний центр онкології,
КП «Волинська обласна клінічна лікарня» Волинської обласної ради,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0008-6493-0297
e-mail: Ylja_y1987y@ukr.net

Ярош Петро,
доктор економічних наук, професор,
Вища школа суспільно-господарча в Пшеворську,
Пшеворськ, Польща;
ORCID ID 0000-0001-5988-7011
e-mail: pjarosz@op.pl

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-132-139>

ПРОФІЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАДУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Вступ. З розвитком медичних технологій, впровадженням новітніх технік надання медичних послуг на основі застосування складного медичного обладнання, зростає роль чинника постійного навчання та розвитку працівників усіх категорій закладів сфери охорони здоров'я. Це обумовлює необхідність застосування компетентнісного підходу в системі самоменеджменту розвитку основних категорій працівників закладів сфери охорони здоров'я.

Мета статті: обґрунтування рекомендацій щодо застосування профілю компетентностей працівника в системі самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Методи. Використано системний підхід, методи аналізу і синтезу, контент-аналіз нормативних документів та професійних стандартів, метод експертного опитування, моделювання.

Результати. На основі авторського підходу, розроблено профілі компетентностей для трьох основних груп працівників (лікарі, старший медичний персонал, працівники адміністративних підрозділів) та двох рівнів менеджменту (топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів). Профілі включають базові, професійні та загальні компетентності, до яких розроблено три рівні вимог залежно від категорії працівників лікарні. Розроблено матрицю встановлення відповідності «Рівень – Вимоги»; розподіл балів за рівнями (I рівень – 3 бали, II рівень – 2 бали, III рівень – 1 бал). Методика апробована для двох категорій працівників – для топ-менеджменту та лікарів.

Висновки. Профілі компетентностей є гнучким і універсальним інструментом самоменеджменту, який може застосовуватися для оцінки працівника при прийнятті на роботу, ефективності навчання та розвитку, доцільності включення в резерв працівників та в резерв керівників.

Ключові слова: персонал, самоменеджмент, розвиток персоналу, заклади охорони здоров'я, компетентнісний підхід, компетентності.

Cherchyk Larysa,
Doctor of Economics, Professor
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Professor of Department of Management
Lutsk, Ukraine

MatyushkoYulia,

Master of Management
ME «Volyn regional medical oncology centre» of Volyn Regional Council
Lutsk, Ukraine

Piotr Lesław Jarosz,
Doctor of Economics, Professor
Higher School of Social and Economic in Przeworsk,
Przeworsk, Poland

COMPETENCY PROFILE AS A SELF-MANAGEMENT TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

Introduction. With the development of medical technologies, the introduction of the latest techniques for providing medical services based on the use of complex medical equipment, the role of the factor of continuous training and development of employees of all categories of healthcare institutions is increasing. This necessitates the use of a competency-based approach in the self-management system of development of the main categories of employees of healthcare institutions.

The purpose of the article: to substantiate recommendations for the use of an employee competency profile in the self-management system of development of personnel of healthcare institutions.

Methods. A systematic approach, methods of analysis and synthesis, content analysis of regulatory documents and professional standards, expert survey method, modeling were used.

Results. Based on the author's approach, competency profiles were developed for three main groups of employees (doctors, senior medical staff, employees of administrative units) and two levels of management (top management, heads of structural units). The profiles include basic, professional and general competencies, for which three levels of requirements have been developed depending on the category of hospital employees. A matrix for establishing compliance «Level – Requirements» has been developed; distribution of points by levels (Level I – 3 points, Level II – 2 points, Level III – 1 point). The methodology has been tested for two categories of employees – for top management and doctors.

Conclusions. Competency profiles are a flexible and universal self-management tool that can be used to assess an employee when hiring, the effectiveness of training and development, the feasibility of including them in the reserve of employees and in the reserve of managers.

Keywords: personnel, self-management, personnel development, healthcare institutions, competency-based approach, competencies.

Jel Classification I18, J24

Постановка проблеми та її значення. Одним із провідних механізмів забезпечення якісного професійного зростання персоналу є самоменеджмент, який ґрунтується на здатності працівника самостійно організовувати власну професійну діяльність, навчання та адаптацію до змін. Ефективне застосування самоменеджменту вимагає наявності чітких орієнтирів для саморозвитку, оцінки рівня володіння професійними навичками та визначення зон для удосконалення [1-4].

У цьому контексті особливу цінність набуває профіль компетентностей – структурований опис ключових професійних, організаційних та особистісних компетентностей, необхідних для успішного виконання функцій у системі охорони здоров'я. Попри визнану важливість компетентнісного підходу, в практиці медичних закладів досі відчувається дефіцит інструментів, що дозволяють ефективно поєднувати оцінювання компетентностей із самоуправлінням професійним розвитком. Впровадження профілю компетентностей як інструменту самоменеджменту дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, але й стимулює внутрішню мотивацію медичних працівників, підвищує якість надання медичних послуг і сприяє формуванню культури безперервного навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним з таких підходів щодо забезпечення ефективності управління персоналом є компетентнісний, якому присвячені праці вітчизняних вчених [5-10]. Зокрема, Т. Глушко узагальнила наукові теорії та підходи щодо використання компетентнісного підходу в HR-інжинірингу, описала особливості американської, англійської, французької та німецької шкіл, які працювати над розвитком компетентнісного підходу в HR-

менеджменті [5]. М. Орлів розкрито переваги компетентісно-орієнтованого управління працівниками у публічному секторі, проаналізовано склад пріоритетних компетентностей вищих керівників [6]. Як механізм реалізації людино-центричного підходу на державній службі розглядає профілі професійної компетентності посад Л. Пашко [7]. І. Продан запропоновано моделі управління персоналом за компетенціями [8].

Оскільки кожна сфера діяльності має свої особливості, є потреба у розробці теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій для використання компетентісного підходу в системі самоменеджменту розвитку персоналу сфери охорони здоров'я.

Мета статті – обґрунтування рекомендацій щодо застосування профілю компетентностей працівника системі самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Методи. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез наукової літератури – для вивчення теоретичних підходів до самоменеджменту розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я; контент-аналіз нормативних документів та професійних стандартів – для виявлення ключових вимог до компетентностей медичних працівників різних категорій; метод експертного опитування – для збору думок фахівців щодо актуальних компетентностей, необхідних для ефективного самоменеджменту; метод моделювання – для побудови узагальненого профілю компетентностей, що може бути використаний як інструмент самооцінювання та самоуправління професійним розвитком.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Компетентісний підхід до управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я є досить новим, має фрагментарний характер застосування. На основі проведеного дослідження ми спробуємо реалізувати системний варіант формування профілів компетенцій для розвитку персоналу закладів охорони здоров'я для трьох основних груп працівників та двох рівнів менеджменту. Це означає, що для кожної типової посади необхідно розробити «нормативний / ідеальний профіль компетентностей працівника», згідно з яким проводитиметься оцінка персоналу і робитимуться висновки щодо необхідності здобуття або посилення певних компетентностей (професійних, загальних, особистісних та ділових якостей) та вибору методів розвитку компетенцій. Водночас, ці профілі доцільно застосувати для оцінки працівника при прийнятті на роботу, оцінці ефективності навчання та розвитку, оцінці доцільності включення в резерв працівників та в резерв керівників.

Профіль компетентностей – це їх перелік для певної посади чи певного виду робіт, який розробляється для розуміння того, що саме очікується від працівника на певній посаді як при відборі на вакансію, так і впродовж роботи. При формуванні профілів компетентностей для розвитку персоналу зазначених груп посад необхідно враховувати:

1) низку загальних вимог про відповідність формальним критеріям. Це базові елементи, стандарти і вимоги до працівників у сфері охорони здоров'я та певного рівня управління, посад, робочих місць;

2) професійні вимоги, які передбачають визначені посадою компетентності, освіту, досвід, ділові якості. Саме ці складові є основою для планування програм та форм навчання, які, на основі застосування різних методів і технологій, урахування конкретної ситуації, здібностей, чинного досвіду і знань, забезпечать найкращий результат;

3) особливі вимоги до особистісних якостей працівника, що найбільш актуально для працівників, які обіймають керівні посади.

Такий підхід тісно корелює з чинним законодавчим забезпеченням процедури атестації працівників сфери охорони здоров'я, що базується на принципах безперервного навчання та розвитку і періодичного підтвердження своєї відповідності отриманій категорії, або претендування на категорію вищого рівня. Визначення потреб у стажуванні, навчанні має здійснюватися для кожного рівня відповідно до кадрової політики організації. Ця робота повинна передбачати оцінку очікуваного ефекту та виконання завдань розвитку, які стоять перед закладом охорони здоров'я у кожному стратегічному періоді.

На нашу думку, до нормативного профілю компетентностей доцільно вносити лише критичні компетентності, тобто такі, які є важливими для певної посади або виконання конкретної роботи. З урахуванням зазначеного, пропонуємо проекти профілів компетентностей для основних груп

працівників закладів охорони здоров'я (табл. 1). На практиці – це окремий лист для кожного працівника.

Проект профілю компетентностей для розвитку топ-менеджерів розроблено для керівника та його заступників. Профіль демонструє найвищий рівень вимог до компетентностей працівників, які займають керівні посади. Саме ця категорія працівників повинна більшою мірою відповідати якісним вимогам до особистості працівників, володіти загальними компетентностями.

Таблиця 1

Проекти профілю компетентностей для керівників та працівників адміністративних підрозділів

Посада	Працівник					Дата заповнення
Компетентності	Очікуваний рівень для					
	топ-менеджерів	очільників лікарняних відділень	працівників адмін-підрозділів	лікарів	старшого медичного персоналу	
Базові						
Стратегічне мислення	I	II	II	II	III	
Лідерські якості / управління персоналом	I	II	II	II	III	
Орієнтація на якість	I	II	II	II	III	
Ціна помилки	I	II	II	II	III	
Професійні						
Професійні знання в предметній області	I	I	II	I	III	
Спеціальні знання	I	II	II	II	III	
Досвід професійної роботи	I	II	II	II	III	
Досвід управлінської роботи	I	II	II	II	III	
Складність виконуваних функцій	I	II	II	II	III	
Загальні						
Комунікабельність	I	II	II	II	III	
Стресостійкість	I	II	II	II	III	
Рівень відповідальності	I	II	II	II	III	
Рівень самостійності в роботі	I	II	II	II	III	

Примітка. Розробка авторська.

Профіль компетентностей для розвитку керівників структурних підрозділів розроблено для очільників лікарняних відділень. Це лікарі-професіонали, які здатні не лише забезпечувати власні високі результати, але й організаційно забезпечити злагоджену роботу всього колективу працівників відділення. Профіль керівників структурних підрозділів теж демонструє вимоги до компетентностей працівників, як і вищих керівників, оскільки їх здатності до спілкування, організаторські здібності безпосередньо впливатимуть на результати роботи відділення.

Проект профілю компетентностей для розвитку працівників адміністративних підрозділів враховує особливості адміністративного персоналу закладів охорони здоров'я. Це категорія працівників, які виконують в основному функції обліку персоналу та кадрового діловодства, планування діяльності, інформаційного обслуговування пацієнтів.

Проект профілю компетентностей для розвитку лікарів має найбільше приближення, оскільки є суттєві відмінності в їх професійній діяльності. Найвищий рівень вимог – до професійних компетентностей (професійні знання в предметній області), які необхідно постійно удосконалювати. Як зазначалось вище, недосконалість атестаційних процедур призводить до того, що не всі ставляться відповідально до планування стажувань та підвищення кваліфікації, які реально

відображали потребу в формуванні нових професійних компетентностей, зокрема щодо освоєння нових технологій та нових медичних послуг.

Не дивлячись на те, що профіль компетентностей для розвитку старшого медичного персоналу відповідає третьому рівню вимог, від роботи цієї категорії працівників суттєво залежить робота відділення та якість медичних послуг.

Таблиця 2

Розподіл факторів за рівнями компетентностей

Компетентності	Рівні та вимоги до них		
	I	II	III
1	2	3	4
Базові			
Стратегічне мислення	Розробка стратегії і загальної політики лікарні	Цілі визначені вищим керівництвом, само-стійна організація роботи відділу	Ухвалення стандартних рішень під контролем керівника
Лідерські якості	Керівництво закладом	Керівництво підрозділом	Підлеглих немає
Орієнтація на якість	Прийняття стратегічних рішень в системі якості	Реалізація рішень в системі якості	Надання якісних медичних послуг
Ціна помилки	Помилки можуть істотно вплинути на роботу закладу ОЗ	Помилки можуть порушити роботу підрозділу	Помилки впливають тільки на власну роботу
Професійні			
Професійні знання в предметній області	Вища профільна освіта	Вища профільна освіта	Спеціальна профільна освіта
Спеціальні знання	Додаткова освіта з менеджменту	Додаткові знання з менеджменту персоналу, спеціальних технологій, методик	Володіння деякими спеціальними технологіями і методиками
Досвід професійної роботи	Необхідний	Потрібен	Не обов'язково
Досвід управлінської роботи	Необхідний досвід управління великою кількістю працівників	Потрібен досвід організаційної роботи	Не потрібен
Складність виконуваних функцій	Бачення стратегії розвитку компанії і інтеграції різних до вирішення проблем	Робота, що вимагає аналізу ситуації, виконання декількох функцій	Рутинна одноманітна робота, яка потребує особливих зусиль
Загальні			
Комунікабельність	Постійні зовнішні і внутрішні контакти, високий рівень володіння навичками ділового спілкування	Регулярні контакти з керівниками, здатність до комунікацій з працівниками та пацієнтами	Контакти з керівником відділення, працівниками та пацієнтами. Досить спілкування на звичайному рівні
Стресостійкість	Здатність працювати та приймати рішення в критичних ситуаціях	Здатність працювати та приймати рішення в критичних ситуаціях	Здатність працювати та приймати рішення в критичних ситуаціях
Рівень відповідальності	Повна відповідальність за результати діяльності закладу ОЗ	Відповідальність за результати діяльності підрозділу	Відповідальність за виконання власної роботи
Рівень самостійності в роботі	Самостійне планування і організація діяльності, самостійна підготовка рішень	Здійснює самостійну розробку тактичних завдань і засобів їх досягнення, переважає самоконтроль	Не потребує ухвалення рішень, дотримання інструкцій, контроль безпосереднього керівника

Примітка. Розробка авторська.

До обґрунтування вибору методу оцінки компетентностей працівників доцільно підійти дискретно, з урахуванням різних груп, а виявлення потреби в розвитку компетентностей здійснювати на основі порівняння необхідного та фактичного рівня компетентностей, отриманого в результаті оцінки. Для цього пропонуємо матрицю встановлення відповідності «Рівень – Вимоги» (табл. 2).

Наступним кроком є призначення оцінки кожного рівня, а саме: I – 3 бали; II – 2 бали; III – 1 бал. Продемонструємо як приклад цей підхід для топ-менеджменту та лікарів (табл. 3, 4).

Таблиця 3

Оцінка за профілем компетентностей для топ-менеджерів

Групи компетентностей	Рівень	Оцінка
Базові		
Стратегічне мислення	I	3
Лідерські якості / управління персоналом	I	3
Орієнтація на якість	I	3
Ціна помилки	I	3
Професійні		
Професійні знання в предметній області	I	3
Спеціальні знання	I	3
Досвід професійної роботи	I	3
Досвід управлінської роботи	I	3
Складність виконуваних функцій	I	3
Загальні		
Комунікабельність	I	3
Стресостійкість	I	3
Рівень відповідальності	I	3
Рівень самостійності в роботі	I	3
Разом		39

Примітка. Розробка авторська.

Таблиця 4

Оцінка за профілем компетентностей для лікарів

Групи компетентностей	Рівень	Оцінка
Базові		
Стратегічне мислення	II	2
Лідерські якості / управління персоналом	II	2
Орієнтація на якість	II	2
Ціна помилки	II	2
Професійні		
Професійні знання в предметній області	I	3
Спеціальні знання	II	2
Досвід професійної роботи	II	2
Досвід управлінської роботи	II	2
Складність виконуваних функцій	II	2
Загальні		
Комунікабельність	II	2
Стресостійкість	I	3
Рівень відповідальності	II	2
Рівень самостійності в роботі	II	2
Разом		28

Примітка. Розробка авторська.

З наведеного прикладу можна зробити висновок, що є суттєва різниця, яка свідчить про необхідність формування різних програм розвитку різних категорій працівників закладів охорони здоров'я. Зазначимо, що профілі компетентностей повинні періодично коригуватися з урахуванням змін компетентностей відповідно до нових медичних технологій та протоколів, кадрової політики, стратегічних цілей розвитку закладів охорони здоров'я.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сфері охорони здоров'я, де особливу роль відіграють професіоналізм, стресостійкість і висока відповідальність персоналу, його розвиток є критично важливим чинником забезпечення якості медичних послуг. Важливою складовою цього процесу виступає самоменеджмент – здатність медичних працівників самостійно організовувати свою діяльність, управляти часом, емоціями та професійним зростанням. Це обумовлює необхідність застосування компетентнісного підходу до безперервного розвитку основних категорій працівників закладів сфери охорони здоров'я.

У роботі, на основі авторського підходу, розроблено профілі компетентностей для трьох основних груп працівників (лікарі, старший медичний персонал, працівники адміністративних підрозділів) та двох рівнів менеджменту (топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів). Профілі включають базові, професійні та загальні компетентності, до яких розроблено три рівні вимог залежно від категорії працівників лікарні. Ці профілі доцільно застосувати для оцінки працівника при прийнятті на роботу, ефективності навчання та розвитку, доцільності включення в резерв працівників та в резерв керівників.

Таким чином, профіль компетентностей як інструмент самоменеджменту є актуальним, інноваційним та практично значущим інструментом у контексті підвищення ефективності управління персоналом закладів охорони здоров'я, оскільки відповідає сучасним викликам і потребам системи охорони здоров'я, орієнтованої на якість, безпеку та професійну відповідальність.

Джерела та література

1. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_12
2. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39>
3. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
4. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 8. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
5. Глушко Т.В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR- інжинірингу. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 107-111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111>
6. Орлів М.С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 8-9. С. 36-46. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201726>
7. Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людино-центричного підходу на державній службі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: http://el-zbirm-du.at.ua/2014_2/20.pdf
8. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. 2011. № 15–16. С.82- 87. URL: [Продан.pdf](#)
9. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С. 399-405.
10. Лунячек В. Компетентнісний підхід як методологія професійного розвитку працівника освіти. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 2 (102). С. 37-45 DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2020-102-2-37-45>

References

1. Byba, V.A. (2021) Teoretychni zasady rozvytku samomenedzhmentu orhanizatsii. [Theoretical foundations of selfmanagement development of the organization]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 2, 58-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_12 [in Ukrainian]

2. Ostrianina S., Mokii O., Drobitko D. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva u konteksti vprovadzhennia kontseptualnoi modeli samomenedzhmentu [Personnel development management of an enterprise in the context of implementing a conceptual model of self-management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39> [in Ukrainian]
3. Shelyuzhak, I., Todoriuk, S., Kyfyak, V. (2020) Innovative Methods of Staff Development [Innovative methods of personnel development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444> [in Ukrainian]
4. Bunyak, N. M. (2017) Samomenedzhment yak mystetstvo samorozvytku osobystosti. [Self-management as an art of self-development of personality]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*, 18. [in Ukrainian]
5. Hlushko T. (2022) Zarubizhnyi dosvid rozvytku kompetentnisnogo pidkhodu v systemi HR- inzhynirynhu [Foreign experience in the development of a competence approach in the HR-engineeringsystem]. *Innovation and Sustainability*, 2, 107-111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111> [in Ukrainian]
6. Orliv M.S. (2017) Zaprovdzhennia kompetentnisno-orientovanoho upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi [Introduction of competency-based human resources management in the civil service]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 8-9, 36-46. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201726> [in Ukrainian]
7. Pashko, L.A. (2014) Zaprovdzhennia profiliv profesiynoyi kompetentnosti posad yak mekhanizm realizatsiyi lyudyno tsentrychnoho pidkhodu na derzhavni sluzhbi [Use the Profiles of Professional Competence as a Mechanism for the Implementation of Posts Humane Approach to Public Service]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovryaduvannya – Theory and practice of public administration and local self-government*, 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf [in Ukrainian]
8. Prodan I. (2011) Pidkhid do rozroblennia modeli upravlinnia personalom za kompetentsiiamy [Approach to developing a competency-based personnel management model]. *Nauka moloda – Science is young*, 15–16, 82- 87. URL: [Продан.pdf](#) [in Ukrainian]
9. Korolov D.S. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom kompanii: terminologichni zasady [Competence approach in personnel management of the company: terminological principles]. *Biznes-Inform*, 3, 399-405 [in Ukrainian]
10. Luniachek V. (2020) Kompetentnisnyi pidkhid yak metodolohiia profesiinoho rozvytku pratsivnyka osvity [Competence approach as a methodology of professional development of an educator]. *Nova pedahohichna dumka – New pedagogical thought*, 2 (102), 37-45. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2020-102-2-37-45> [in Ukrainian]

Одержано статтю 21.05.2025 р.
Прийнято до друку 31.05.2025 р.