



Менеджмент

УДК 37:09:00

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15540289>

**Сучасні підходи до діагностики компетенцій персоналу
в умовах змін та знань**

Вербовська Леся Степанівна

к. е. н., доцент,

кафедра менеджменту та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

Прийнято: 16.05.2025 | Опубліковано: 27.05.2025

***Анотація.** Метою статті є розробка та обґрунтування сучасного підходу до діагностики професійних компетенцій науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти (НПП ЗВО) в умовах динамічних змін у системі вищої освіти. Дослідження спрямоване на вирішення проблеми підвищення якості освітнього процесу шляхом удосконалення методів оцінювання компетентностей НПП, що відповідають сучасним викликам глобалізації, цифровізації та зростаючим вимогам до якості освітніх послуг. У статті акцентовано увагу на необхідності переходу від традиційних атестаційних процедур до діагностичних методик, які сприяють професійному розвитку викладачів і формуванню їхньої індивідуальної траєкторії зростання. У дослідженні використано комплексний підхід, що включає аналіз наукової літератури з питань оцінювання компетенцій, порівняльний аналіз існуючих*



систем діагностики та моделювання професійних компетенцій НПП. На основі теоретичного аналізу запропоновано використання матриці Сильвестра Дж. Дж. як інструменту для структуризації та оцінювання компетенцій. Розроблено етапи побудови матриці, включаючи визначення ключових компетенцій, створення системи індикаторів та розробку шкали оцінювання. Застосовано регресійну модель для прогнозування розвитку цільових компетенцій, що базується на статистичному аналізі даних, зібраних під час апробації методики. Використано методи системного аналізу для виявлення взаємозв'язків між різними групами компетенцій. У результаті дослідження розроблено методику діагностики компетенцій НПП, яка включає матрицю Сильвестра Дж. Дж., адаптовану до потреб ЗВО. Матриця дозволяє визначити рівень сформованості професійних компетенцій, виявити прогалини та визначити пріоритетні напрями розвитку. Запропонована система індикаторів і шкала оцінювання забезпечують об'єктивність і прозорість діагностичного процесу. Результати підтвердили, що діагностика, на відміну від традиційної атестації, сприяє формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку, що підвищує мотивацію викладачів. Впровадження запропонованої методики діагностики компетенцій НПП на основі матриці Сильвестра Дж. Дж. та регресійного моделювання є доцільним для підвищення якості освітнього процесу в ЗВО. Методика дозволяє не лише оцінити поточний рівень компетентностей, але й спрямувати зусилля на їх розвиток, що відповідає вимогам сучасної освіти. Розмежування понять оцінювання та діагностики підкреслює необхідність орієнтації на майбутнє, а не лише фіксацію минулих досягнень.

Ключові слова: *заклад вищої освіти, науково-педагогічні працівники, діагностика, рейтинг, компетенції, зміни, знання, матриця Дж. Дж. Сильвестра.*



**Modern approaches to diagnosing personnel competencies
in the context of change and knowledge**

Lesya Verbovska

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

***Abstract.** The article aims to develop and substantiate a modern approach to diagnosing the professional competencies of academic staff in higher education institutions (HEIs) amidst dynamic changes in the higher education system. The study addresses the challenge of enhancing the quality of the educational process by improving methods for assessing the competencies of academic staff, aligning with contemporary demands of globalization, digitalization, and increasing expectations for educational service quality. The article emphasizes the need to transition from traditional attestation procedures to diagnostic methodologies that foster professional development and shape individualized growth trajectories for educators. The research employs a comprehensive approach, encompassing a literature review on competency assessment, comparative analysis of existing diagnostic systems, and modeling of professional competencies for academic staff. Based on theoretical analysis, the study proposes the use of Sylvester J.J.'s matrix as a tool for structuring and evaluating competencies. The methodology includes stages for constructing the matrix, such as identifying key competencies, developing a system of indicators, and designing an evaluation scale. A regression model was applied to predict the development of targeted competencies, grounded in statistical analysis of data collected during methodology testing. Systems analysis methods were used to identify interrelationships among various competency groups. The study resulted in the development of a competency diagnostic methodology for academic staff, incorporating a Sylvester J.J. matrix tailored to the needs of HEIs. The matrix enables the assessment of competency*



proficiency levels, identification of gaps, and prioritization of development areas. The proposed system of indicators and evaluation scale ensures objectivity and transparency in the diagnostic process. The findings confirm that diagnostics, unlike traditional attestation, supports the creation of individualized professional development trajectories, thereby enhancing educators' motivation. Implementing the proposed competency diagnostic methodology, based on the Sylvester J.J. matrix and regression modeling, is deemed effective for improving the quality of the educational process in HEIs. The methodology not only assesses the current level of competencies but also directs efforts toward their development, aligning with modern educational requirements. The distinction between evaluation and diagnostics underscores the need for a future-oriented approach rather than merely documenting past achievements.

Keywords: *higher education institution, scientific and pedagogical workers, diagnostics, rating, competencies, changes, knowledge, J. J. Sylvester matrix.*

Постановка проблеми. Зміни, які відбуваються в світі вказують на те, що заклади вищої освіти (ЗВО) вимагають застосування нових підходів, як до науково-педагогічного персоналу (НПП), так і до керівників закладу. Метою змін є приведення НПП ЗВО у відповідність до міжнародних стандартів та вимог сучасності, відповідних умов праці, екологічного та мотиваційного середовища, можливостей для особистого розвитку, зважаючи на наявні тренди в освіті. Керівники ЗВО вимагають від НПП, відповідної кваліфікації та знань, участі в житті ЗВО, знати цілі та пріоритети, вміти застосовувати нестандартні та креативні підходи до вирішення складних не типових ситуацій, які можуть мати місце під час проведення занять. Тож, постає питання щодо методів діагностики професійних компетенцій НПП ЗВО, застосуємо матрицю Сильвестра Дж. Дж. [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду важливості досліджуваної проблематики, праці багатьох науковців, як українських так і



закордонних пов'язані із дослідженням професійно-важливих якостей науково-педагогічного персоналу ЗВО. Однак, малодослідженими є питання діагностики компетенцій НПП ЗВО, здійснимо аналіз дослідження даного питання.

В Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки перераховано проблеми щодо кадрового забезпечення, звернемо увагу на деякі з них [15, ст. 24]:

- недостатня мотивація науково-педагогічних працівників забезпечувати і здійснювати освітній процес на високому методичному і науковому рівні;
- велике навчальне навантаження, яке залишає обмаль часу на професійний розвиток;
- відсутність реальних можливостей академічної мобільності викладачів;
- системні вади процесу атестації науково-педагогічних кадрів;
- відсутність механізму залучення фахівців-практиків і науковців до освітнього процесу у ЗВО, тощо.

Розглянемо класичне розуміння поняття «компетенція», яке тісно пов'язане із роботами Маклеланда Д. та його послідовників, які дали визначення, поняттю «компетенція», і під якою слід розуміти «здатність людини поводитися таким чином, щоб відповідати вимогам роботи в певному організаційному середовищі, що, в свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів» [16, ст. 10]

Відтак, багато науковців, дослідників та практиків, як українських, так і закордонних, досліджують дане питання.

В статті Мацьонг Ю. [6] представила компетенції, розділивши їх на (1) загальні: здатність системно мислити, аналізувати, вирішувати проблеми, командна робота та взаємодія, комунікабельність; (2) спеціальні (пов'язані з роботою): вміння працювати з ІТ-продуктами, цифрові компетентності, знання іноземної мови, знання нормативно-правових аспектів, здатність до /розробки/ виконання діяльності в межах посадових обов'язків, завдань тощо. Терентюк В., Кучеренко І. та інші [7] досліджували цифрові компетентності, які в умовах змін



та знань є базою багатьох компетентностей. Крижанівська А., Запухляк І. та інші [8] вважають, що працівники мають мати високу готовність до змін та вміння працювати в команді, ..., високу готовність до роботи у кризових та непередбачуваних умовах.

Група авторів [17, ст.29] здійснивши порівняльний аналіз компетенцій, визначили сім наскрізних компетенцій, до яких віднесли наступні: 1 Соціальне зобов'язання. 2. Здатність до навчання. 3. Відповідальність. 4. Командна робота. 5. Творча та підприємницька здатність. 6. Комунікативні здібності. 7. Здатність до управління інформацією.

Інша група науковців, на чолі з Мікловда В. [18], визначили три групи компетенцій, розділивши їх за трьома сферами: знання, вміння і навички, особистісні якості. Дослідники також зазначають, що компетенції і компетентність є найважливішими складовими інтелектуального потенціалу, який служить основою для розвитку економічних систем в економіці знань [18].

Однак, Gao F. [2] визначає, що компетентність є базовою характеристикою, яка визначає здатність і готовність особистості вирішувати проблеми та завдання у повсякденному житті на основі практичного використання системи знань, а також життєвого досвіду, а професійна компетентність – це інтегральна характеристика, яка охоплює систему знань, умінь та навичок для їх практичного застосування, особистих і професійних цінностей, установок, які дозволяють вирішувати проблеми у професійному середовищі, що характеризується швидкістю змін і невизначеністю [2].

На думку авторів Абиканова Б., та ін. [3], в умовах змін університети несуть відповідальність за якість надання освітніх послуг, в свою чергу, НПП ЗВО мають розглядатися, як хранителі якості освітніх послуг, адже володіють знаннями, які відповідають сучасним умовам змін. Викладачам ЗВО необхідно підтримувати свій безперервний професійний розвиток, невід'ємною частиною якого є особистісний розвиток, який є принципом та навичкою саморегуляції. В дослідженні, автори Кожушнік Б., та ін. [4, ст.132] дійшли до висновку, що



професор університету повинен демонструвати та постійно зміцнювати свої компетенції, щоб відповідати статусу професора. Коли досягається певний рівень, прикладання зусиль може більше не знадобитися.

Біялонь Л. [5] стверджує, що ЗВО, які шукають нові шляхи розвитку, призвели до таких особливостей як:

- освіта, дослідження та комерціалізація, пошук застосувань;
- створення доданої вартості для економіки та суспільства;
- управління, схоже на бізнес – з менеджером на чолі [5].

Слід прислухатися до думки автор [9], який у статті стверджує, що «Як раніше не буде», що завданням кожного керівника має стати впровадження особистого підходу до кожного працівника, особливо для ветеранів, які почнуть повертатися до роботи, саме тому необхідно звертати увагу і на компетенції, і на компетентність, і на ментальне здоров'я працівників».

Не зважаючи на достатній масив даних щодо розвитку компетенцій, слід звернути увагу практичні рекомендації практика Уелча Дж. [10], який вважає, що підвищення компетенційної ефективності працівників, це щоденна робота, вона є невід'ємною частиною роботи керівництва, якою вони мають займатися щоденно, а не тільки під час атестації працівників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значний науковий доробок, залишається недостатньо розкритою підходу до діагностики компетенцій НПП ЗВО із застосуванням матриці Сильвестра Дж. Дж. Практична цінність пропонованого дослідження полягає в тому, що результати можуть бути застосовані для оцінювання компетенцій НПП ЗВО.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка та обґрунтування підходу до діагностики компетенцій НПП ЗВО із застосуванням матриці Сильвестра Дж. Дж.

Зміни, які мають місце в сучасному нестабільному світі, актуальності набуває питання ефективної діагностики компетенцій НПП ЗВО, саме здатність



вирішувати нестандартні ситуації орієнтуючись на ситуацію.

Для досягнення поставленої мети виділити наступні завдання:

- 1 проаналізувати підходи до оцінювання професійних компетенцій НПП ЗВО;
- 2 побудувати матрицю компетенцій;
- 3 визначити пріоритети набуття компетенцій застосовуючи матрицю Сильвестра Дж. Дж.

Вперше запропоновано застосування модуля матриці Сильвестра Дж. Дж. для діагностики професійних компетенцій НПП ЗВО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження даного питання вказують на важливість застосування визначених методів до дослідження даного питання. Потреба в діагностиці компетенцій НПП стає все більш актуальною. Методи мають бути комплексними, здійснюються шляхом аналізу проведення відкритих лекційних занять, відгуків студентів під час опитування, самооцінки компетенцій, співбесід, спостереження за роботою, тестів на компетенції або моделювання завдань. Найчастіше керівництво ЗВО використовує декілька методик одночасно, тому що немає жодної ідеальної та найнадійнішої методики. До прикладу, для діагностики компетенцій в ІФНТУНГ діє Положення про рейтинг НПП, кафедр та інститутів, в рамках якого щорічно висвітлюється на сайті ІФНТУНГ перелік найбільш цитованих НПП, рейтинг інститутів та кафедр, а також рейтинг всіх викладачів університету [11]. Опитування студентів на всіх рівнях проводиться, як на рівні кафедр, так і на рівні університету, із відгуками студентів можна ознайомитися за посиланням [12].

В сучасних умовах постає питання «компетенції НПП ЗВО», набуваючи важливої ваги, яке полягає вмінні удосконалюватися для отримання нових наявних знань, умінь та навичок [13;14].

Необхідною умовою підтримання рівня компетентності НПП ЗВО на високому рівні є здатність набувати нових компетенцій, за допомогою діагностики існує ймовірність визначає їх рівня. Діагностику компетенцій НПП



необхідно відрізнити від оцінки самого працівника. Атестація працівників орієнтована на минулі досягнення, тоді як сама оцінка компетенції орієнтована на майбутнє (чи має НПП відповідні критерії/показники яким має відповідати викладач ЗВО), а також впровадження запланованих змін для покращення його компетенційних здібностей. Отже, компетентність НПП – це не статична величина, вона потребує постійного оновлення, на відміну від атестації, яка фіксує досягнення, діагностика спрямована на розвиток, тому нами запропоновано модель матриці Сильвестра Дж. Дж.

Матриця буде мати форму прямокутної форми (таблиці), що складається з елементів $a_{ij} (i = \overline{1 \dots m}; j = \overline{1 \dots n})$ деякої множини. Позначається матриця, як правило, великою латинською літерою A і записується в круглих дужках.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix} \quad (1)$$

Для обчислення середніх значень компетенції застосуємо наступний вираз:

$$\text{Середнє}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m a_{ij}, j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

Обчислимо стандартне відхилення від кожної компетенції:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (a_{ij} - \text{Середнє}_j)^2}, j = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

Для визначення пріоритетів підвищення кваліфікацій для кожного НПП застосуємо вираз:

$$W_j = \frac{\text{Середнє}_j}{\sigma_j}, j = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$



Корисним інструментом управління компетенціями є матриця компетенцій. Дана матриця дозволяє систематизувати знання керівника про компетенції працівників, які працюють на кафедрі, та здійснити діагностику компетенцій, рівень досягнення передбачуваних компетенцій, присвоєння НПП відповідних компетенцій, вміння управляти компетенціями, комунікувати з іншими НПП для виконання поточних завдань, діагностування потреби в навчанні, бачити розрив компетенцій, мотивувати задля поглиблення компетенцій. У таблицях 1 та 2 представлено етапи створення матриці компетенцій.

Таблиця 1

Етапи підготовки створення матриці компетенцій

Етапи	Ефекти
Визначення мети діяльності - цінність, доставлена клієнту чи/або/ і споживачу освітніх та наукових послуг	Внутрішні та зовнішні вимоги замовника, стейкхолдерів освітніх та наукових послуг
Якими компетенціям повинна володіти НПП, з точки зору мети діяльності?	Перелік компетенцій відповідно до посадових обов'язків та загальних компетенцій
Як здійснити оцінку компетенцій (вибір шкали оцінювання, значення індивідуальних оцінок)?	Шкала оцінювання, наприклад, 0 - не можу виконувати, 1/25% у процесі навчання, 2/50% працює під наглядом, 3/75% працює поодиночці, 4/75% можуть навчати інших
Як здійснити оцінку компетенцій НПП?	Оцінка керівництва, самооцінка працівника
В який спосіб розвинути командні компетенції?	Програмні результати, напрями підвищення компетенцій, програми навчань

Джерело: [6]

Результатом є розробка діагностики компетенцій для НПП, виявлення прогалини, створення програми розвитку компетенцій пов'язавши із планом змін. Матриця компетенцій як інструмент може мати різні форми, таблиця 3.

Матриця компетенцій дозволяє визначити розрив компетенцій не тільки по відношенню до окремих працівників, а також дозволяє систематизувати інформацію про навички та компетенції НПП у чіткій візуальній формі, делегувати завдання працівникам з відповідним рівнем компетенції, це є головною складовою для управління процесами.



Це дає нам змогу здійснити аналіз взаємозв'язків між компетенціями за допомогою наступного виразу:

$$r_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^m (a_{ij} - \text{Середнє}_j)(a_{jk} - \text{Середнє}_k)}{(m-1)\sigma_j\sigma_k}, j, k = 1, 2, \dots, n \quad (5)$$

Для визначення цільових компетенцій застосуємо модель регресії:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon, \quad (6)$$

де, Y – цільова компетенція, X – вхідна компетенція, β – коефіцієнти, ϵ – аналіз впливів, які необхідно передбачити.

В таблиці 2 представимо певні компетенції та професійні здібності, якими мають володіти сучасні науково-педагогічні працівники. Професійні здібності – це сукупність знань, навичок, поведінки та спеціалізованих навичок, необхідних для роботи на певному рівні. Матриця компетенцій описує шість професійних здібностей, які забезпечують спільну мову та спрямованість для всіх професійних співробітників для ефективного виконання своїх ролей. Матриця не намагається надати вичерпний перелік усіх можливостей, необхідних в університеті. Багато ролей матимуть спеціалізовані набори навичок, які є унікальними для цієї ролі, і їх також слід розглядати разом із структурою ЗВО та стратегічними планами підрозділів (дирекція, кафедра).

Наголошуємо на тому, що, матриця компетенцій при неправильному використанні може бути джерелом утисків щодо працівників, невиправданої конкуренції, втрати почуття командної роботи на кафедрі чи інституті, інструментом постійного контролю та тиску. В запропоновану нами методику слід включати сучасні інструменти оцінювання НПП, до прикладу, такі як, 360 градусів та 360+.

Наведено визначення кожної із професійних здібностей, подано короткий



опис поведінки та характеристики, очікувані від професійного НПП.

Комунікація: ефективно спілкується та взаємодіє з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами на благо університету.

Таблиця 2

Перелік НПП яким необхідно удосконалити компетенції

Компетенції Працівник		НПП 1	НПП 2	НПП 3	НПП 4	НПП 5	НПП n
Комунікаційні/ Цифрові (a_{i1})	A=	a_{11}	a_{12}	a_{31}	a_{42}	a_{52}	a_{1n}
Соціальні/ Інклюзивні (a_{i2})		a_{21}	a_{22}	a_{32}	a_{42}	a_{52}	a_{2n}
Професійні/ Педагогічні (a_{i3})		a_{11}	a_{23}	a_{33}	a_{43}	a_{53}
Організаційні / управлінські (a_{i4})		a_{21}	a_{24}	a_{34}	a_{44}	a_{54}	...
Особистісні/ Дослідницькі (a_{i5})		a_{21}	a_{25}	a_{35}	a_{45}	a_{55}
Компетенції n (a_{i6})		a_{m1}	a_{m2}	a_{m3}	a_{m4}	a_{m5}	a_{mn}

Примітка: a_{ij} — оцінка і-го працівника за j-ю компетенцією, n — загальна кількість працівників,

Джерело: розроблено автором

Особисті/дослідницькі: ефективно та результативно управляє часом, ресурсами та проектами для досягнення успішних результатів.

Професійні /педагогічні: застосовує та вдосконалює спеціальні професійні (спеціальні) знання, навички та судження для досягнення результатів.

Організаційні/ управлінські: створює та підтримує широкі знання та розуміння процесів в ЗВО, вміло поєднує бізнес-середовище для удосконалення нових компетенцій використовуючи методи та техніки для перетворення даних у значущу та корисну інформацію для ЗВО, розуміння його діяльності.

Креативне та стратегічне мислення: розглядає варіанти, використовує можливості, розробляє, впроваджує та контролює рішення для узгодження з цілями організації.



Таблиця 3

Матриця компетенцій НПП ЗВО

Матриця компетенцій для НПП ЗВО			УВАГА!										Мета працівника в напрямку до підвищення кваліфікації				
			Рівень компетенції працівника														
Зав. каф. Кафедра Рік (контракт)	№ з/п	Працівник	Ціль	Рівень компетенції													
				Компетенція 1 / процес 1	Компетенція 2 / процес 2	Компетенція 3 / процес 3	Компетенція 4 / процес 4	Компетенція 5 / процес 5	Компетенція 6 / процес 6	Компетенція 7 / процес 7	Компетенція 8 / процес 8	Компетенція 9 / процес 9	Компетенція 10 / процес 10				
1	A			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 2 / процес 2	
2	B			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 2 / процес 3	
3	B			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 1 / процес 1	
4	Г			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 4 / процес 4	
5	Д			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 5 / процес 5	
6	Е			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 2 / процес 2	
7	Є			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 2 / процес 2	
8	Ж			3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Компетенція 2 / процес 2	
Рівень командної компетенції		Вересень		3	2	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0	Мета: оптимальна кількість НПП мають відповідні компетенції, необхідні для виконання своїх обов'язків	
		Січень															
		Листопад															
		Зауваження!															
		Оцінка компетенції - легенда															
		Не вміє		Працює над удосконаленням		Працює самостійно, може навчати інших		Достатня к-ть НПП									
		В процесі навчання															
Зауваження!																	

Джерело: авторське бачення матриці компетенцій, розроблене автором на основі [6]

До класичних компетенцій додаємо, компетенції, які є вимогою часу:



цифрові, інклюзивні та міжкультурні. Поява нових та вищеперелічених компетенцій, вказує на нові потреби суспільства, адже викладач ЗВО, це «оберіг» цінностей через його вміння працювати в сучасних швидкоплинних обставинах, відповідати європейським цінностям.

Висновки. Здійснено теоретичний опис компетенцій НПП ЗВО; оцінку вмінь та навичок НПП які необхідні для удосконалення діяльності та підвищення компетенційних знань в умовах змін. З огляду на дослідження, нами, до класичних компетенцій, додано цифрові, інклюзивні та міжкультурні. Дані компетенції показують на сучасні потреби громади, зацікавлених осіб, тому що, НПП ЗВО, має вміти працювати в сучасних умовах цифровізації, змін та знань.

Для визначення компетенцій НПП ЗВО запропоновано матрицю Сильвестра Дж. Дж., яка дозволяє не тільки виявити прогалини в компетенціях, а й стати ефективним інструментом підвищення кваліфікації. Разом з тим, наголошено на можливих ризиках при неправильному застосуванні матриці.

Дане питання є досить важливим, та потребує подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Основні поняття і означення.

<https://maimo.elit.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/L1.pdf>

2. Gao F. The formation of hr-managers' psychological and pedagogical competence in the framework of corporate training: The main concepts and categories of research. Академічні Візії. 2023. № 23. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/629/566>

3. Abykanova B., Tashkeyeva G., Idrissova S., Bilyalova Z., Sadirbekova D. Professional competence of a teacher in higher educational institution. International Journal of Environmental & Science Education. 2016. Vol. 11, № 6. DOI:10.12973/ijese.2016.560a.

4. Kożusznik B. та ін. Kompetencje pracowników uczelni badawczych w



Polsce.

<https://monograph.us.edu.pl/index.php/wydawnictwo/catalog/view/PN.4162/58/64>

5. Białoń L. Kształcenie kadr dla gospodarki innowacyjnej z perspektywy szkół wyższych. Nauka i Szkolnictwo Wyższe. 2012. № 2(40). С. 102–116.

<https://pressto.amu.edu.pl/index.php/nsw/article/view/3292>

6. Мацьонг Ю. Zarządzanie zmianą w procesie doskonalenia organizacji. 2022.

<https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-zmiana-w-procesie-doskonalenia-organizacji/>

7. Терентюк В. Г., Кучеренко І. І., Матукова-Ярига Д. Г. Роль та значення розвитку цифрових компетентностей працівників охорони здоров'я... 2024.

<https://journals.nmuofficial.kyiv.ua/index.php/eddiscourses/article/view/56/50>

8. Kryzhanivska A., Zapukhliak I., Romashko O., Onysenko T., Kravchenko T. Enhancing healthcare through the development of managerial competencies of the healthcare leaders. 2021. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3443>

9. Петрук Т. Як раніше – не буде. Чому людина стає головною опорою України. Forbes Україна. 2024. 6 березня. <https://forbes.ua/leadership/yak-ranishe-ne-bude-chomu-lyudina-stae-golovnoyu-oporoyu-ukraini-tetyana-petruk-direktorka-zi-stalogo-rozvitku-ta-vzaemodii-z-personalom-grupi-metinvest-06032024-19539>

10. Welch J. Winning. New York : HarperBusiness, 2005.

<https://openlibrary.org/books/OL18175757M/Winning>

11. Рейтинг науково-педагогічних працівників, кафедр та інститутів за 2022–2023 навчальний рік. 2023. <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2023-09/Рейтинг%20науково-педагогічних%20працівників%2C%20інститутів%20та%20кафедр%20за%202022-2023%20навчальний%20рік.pdf>

12. Звіти про опитування 05. <https://nung.edu.ua/department/yakist-osviti/05-zviti-pro-opituvannya>

13. Verbovska L., Haliuk I. Application of modern development tools in increasing the competence of the staff. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2021. Vol. 8, № 3. С. 76–84. DOI:10.15330/jpnu.8.3.76-84.

14. Вербовська Л. С., Станьковська І. М., Боднар Г. Ф., Микитюк М. О.



Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проекту. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Т. 18, № 1. С. 79–88. DOI:10.15330/apred.1.18.79-88.

15. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

16. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої. Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>

17. Tierno-García J.-M., Ion G., Cano E., Fernández-Ferrer M. Perceptions of Faculty and Academic Leaders Regarding the Assessment of Competencies in Higher Education: Consensus and Dissension. 2016. https://www.researchgate.net/publication/313602511_Perceptions_of_Faculty_and_Academic_Leaders_Regarding_the_Assessment_of_Competencies_in_Higher_Education_on_Consensus_and_Dissension

18. Мікловда В. П., Кубіній В. В., Сусіденко В. Т., Югас Е. Ф. Матриця компетенцій як інструмент стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2018. Вип. 1(51). <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20109/1/МАТРИЦЯ%20КОМПЕТЕНЦІЙ%20ЯК%20ІНСТРУМЕНТ%20СТРАТЕГІЧНОГО%20УПРАВЛІННЯ.pdf>