

УДК 331.546: 005.95:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-16>**Драган О.І.***доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>***Рудова А.Я.**
*студентка**Навчально-наукового інституту економіки і управління
Національного університету харчових технологій***Dragan Olena***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technology***Rudova Anastasia***Student of the Educational and Scientific Institute
economics and management
National University of Food Technology*

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

PROFESSIONAL COMPETENCIES AS THE BASE OF EFFECTIVE WORK OF HUMAN RESOURCE MANAGER

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано актуальність визначення компетенцій менеджера з персоналу під час розроблення професійного стандарту на дану посаду. Охарактеризовано сутність поняття «компетенція» різними науковцями за ключовими ознаками: нормою, готовністю, вимогою, сукупністю якостей, здатністю, результатом підготовки та ін. На основі аналізу інформації Job-порталу Work.ua визначено, що роботодавці шукають кандидатів із розвинутими цифровими компетенціями, тайм-менеджментом, із високим рівнем адаптивності, який включає гнучкість, комунікативність, організаторські і лідерські навички, здатність працювати в команді, бути стресостійким. Проаналізовано затребувані категорії працівників за різними видами діяльності на ринку праці міста Києва та визначено їхні загальні компетенції. Запропоновано основні компетенції, якими повинні володіти менеджери з персоналу, ураховуючи вимоги роботодавців із різних напрямів бізнесу.

Ключові слова: компетенція, досвід, знання, модель, менеджер із персоналу, професія, вакансія.

АННОТАЦИЯ

В статье обоснована актуальность определения компетенций менеджера по персоналу при разработке профессионального стандарта на эту должность. Охарактеризована сущность понятия «компетенция» различными учеными по ключевым признакам: норме, готовности, требованию, совокупности качеств, способности, результату подготовки и др. На основе анализа информации Job-портала Work.ua определено, что работодатели ищут кандидатов с развитыми цифровыми компетенциями, тайм-менеджментом, с высоким уровнем адаптивности, который включает гибкость, коммуникабельность, организаторские и лидерские навыки, способность работать в команде, быть стрессоустойчивым. Проанализированы самые востребованные категории работников по различным видам деятельности на рынке труда города Киева и определены их общие компетенции. Предложены основные компетенции, которыми должны обладать менеджеры по персоналу, учитывая требования работодателей по различным направлениям бизнеса.

Ключевые слова: компетенция, опыт, знания, модель, менеджер по персоналу, профессия, вакансия.

ANNOTATION

The relevance of determining the main professional competencies of human resources manager in developing the professional standard for this position. The essence of the concept of “competence” is characterized by different scientists on the basis of key features: norm, readiness, requirements, set of qualities, ability, result of training and other. The competencies are being developed throughout the employee's life, they are supplemented, updated, gained experience and so on. Based on the analysis of information of job-portal “Work.ua” it is determined that employers are looking for candidates with advanced digital competencies, time management, with high level of adaptability which includes flexibility, communication, organizational and leadership skills, ability to work in a team, able to work under pressure. The most popular categories of employees by different types of activity on the labour market in Kyiv and their general competencies are determined and analyzed.

The main competencies, which should be possessed by the representatives of professional employees – human resource manager, taking into account the requirements of employers in various areas of business: knowledge of Labour legislation, sociological knowledge and observation of corporate ethics, document management and IT support; realizing of business communication, resume analysis, application forms and vacancy profiles; testing to identify the professional skills and coaching; availability of management skills, leadership and human resources security, effective time management. The model of competencies to determine the basic requirements to the candidate and compare them in the future by three components: basic, functional, and role has been studied. The algorithm of creation the own model of competencies by the enterprise for various categories of employees or separate positions is characterized. The model of “20 faces” competencies, developed by British company “ADC”, where 20 the most important competences are identified and divided into 5 groups are analyzed. The advantages that the company and employee receive from the implementation of competencies are also proved.

Key words: competence, experience, knowledge, model, personnel manager, profession, vacancy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В Україні працюють над створенням єдиного професійного стандарту на посаду «Менеджер із персоналу». Професійний стандарт менеджера з персоналу включає набір вимог до сучасних функцій, компетенцій, досвіду, стажу, знань, якими повинні володіти працівники. Згідно з ТОП-10 затребуваних професій в Україні у 2021 р., професія «менеджер із персоналу» користується високим попитом на рику праці. Отже, питання визначення основних професійних компетенцій менеджерів із персоналу є актуальним і вимагає проведення досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. За останні 15 років сформовано цілі наукові школи з дослідження поняття «компетенція» з різних поглядів, підходів, у розрізі спеціальностей тощо. Науковці, які досліджували дефініцію «компетенція» у своїх працях: Л. Албастова [1], М. Головань [2], Т. Кожан [3], Д. Корольов [4], М. Кримський [6], Кучай [7], С. Лейко [8], Е. Напалкова [9], О. Пометун [10], Дж. Равен [11], А. Хуторський і Л. Хуторська [12], П. Яловський і О. Безносок [14] та ін. Проте, зважаючи на значну кількість наукових напрацювань у цьому напрямі, проблема визначення основних компетенцій для менеджера з персоналу все ще залишається дискусійною.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У науковому середовищі сьогодні відсутній консенсус стосовно того, якими компетенціями повинні володіти менеджери з персоналу у своїй професійній діяльності, тому на підставі узагальнення теоретичних здобутків у визначенні поняття «компетенція», вимог ринку праці потрібно обґрунтувати компетенції на посаді менеджера з персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасному робочому середови-

щі поняття «компетенція» продовжує набувати ширшого значення для організації та її працівників. Поняття «компетенція» можна охарактеризувати як поєднання знань, здібностей та досвіду працівників, які потребує організація для ефективної діяльності та досягнення поставлених цілей.

У науковій літературі існує багато варіантів визначення трактування сутності поняття «компетенція», використовуються різні ознаки для їх опису. У Словнику української мови поняття «компетенція» визначено двома способами: як добра обізнаність із чим-небудь або в певній сфері; коло повноважень особи, установи або організації [4].

У табл. 1 наведено характеристику сутності поняття «компетенція» різними науковцями та визначено її ключові ознаки.

Узагальнення теоретичних здобутків, які характеризують поняття «компетенція», використовують такі ознаки: норма, готовність, вимога, сукупність якостей, здатність, результат підготовки та ін.

Зарубіжним науковцем Дж. Равеном виділено чотири типи складників компетенцій особи [11]:

- когнітивний: знання, навички, уміння;
- афективний: емоції, стимули, цінності, настанови тощо;
- вольовий: поведінкові аспекти, настирливість тощо;
- досвідний: позитивний досвід вирішення конкретних завдань, отримання задоволення від виконаної роботи тощо.

Під час пошуку роботи кандидати найчастіше використовують Job-портали, на яких можна знайти достатню кількість вакансій у певній сфері. Використовуючи Job-портал Work.ua, розглянемо вакансію менеджера з персоналу, а саме з вимогами, які до нього висувають [15]. У наведеному аналізі присутні три з чотирьох компетенцій особи за Дж. Равеном:

- досвід роботи в даній сфері від двох років;
- вища профільна освіта;

Таблиця 1

Характеристика сутності поняття «компетенція»

Автори	Ключова ознака	Характеристика
М. Головань	Норма	Певна норма, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення поставленого завдання
О. Пометун	Готовність	Інтегративне поняття, яке характеризує готовність до цілепокликання, дій, оцінювання та рефлексії
С. Лейко	Вимога	Вимога до знань, умінь, навичок, якими має володіти конкретна особа для успішної діяльності в межах своїх повноважень
О. Кучай	Сукупність якостей особи	Сукупність взаємозалежних якостей особи (знання, уміння, навички), поставлені до визначеного кола предметів та процесів, необхідних для продуктивної та якісної діяльності
А. Хуторський		Сукупність взаємопов'язаних якостей особи (знання, уміння, навички, досвід) та є відчуженою, заданою наперед соціальною вимогою до підготовки особи для його якісної продуктивної діяльності в певній сфері
П. Яловський, О. Безносок	Результат підготовки	Результат освітньої підготовки, що забезпечує здатність особистості до успішного виконання певних завдань засобами здобутих у процесі навчання знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій, досвіду

Джерело: складено авторами на основі [2; 7; 8; 10; 13; 14]

- досвід роботи з поточними працівниками, виявлення та усунення проблем у колективі;
- уміння працювати з різними каналами пошуку кандидатів;
- досвід проведення HR-опитувань усередині компанії;
- стресостійкість, комунікативність тощо.

Таким чином, «компетенції» – характеристики працівника, які відповідають його сфері діяльності, впливають на його поведінку та результативність. Проте це не свідчить, що особа має володіти тільки наведеними компетенціями. Вони розвиваються протягом усього життя працівника (доповнюються, оновлюються, отримують досвід тощо). Відповідно до цього, на рис. 1 визначено основні складники компетенцій особи.

Відзначимо, що компетенціям властиві конкретні структурні властивості, а саме [2]:

- динамічність (компетенції змінювані);
- орієнтація на майбутнє;
- альтернативність (уміння здійснити власний вибір, опираючись на конкретні умови конкретної ситуації);
- зв'язок із мотивацією (саморозвиток, самовдосконалення, самоменеджмент тощо).

Л.М. Албастова у своїх напрацюваннях виокремлювала загальні компетенції працівників: гнучкість, наявність комунікативних та організаторських навичок, бути передбачуваним тощо [1]. Просто певна частина компетенцій із часом

піддалася впливу науково-технічного розвитку, унаслідок чого певні компетенції відійшли на другий план. Наприклад, сьогодні роботодавці шукають кандидатів із розвинутими цифровими компетенціями, тайм-менеджментом, високим рівнем адаптивності (який зараз включає у себе гнучкість), комунікативність (включає організаторські і лідерські навички), здатність працювати в команді, бути стресостійким та ін.

Звертаючись до Job-порталу Work.ua, проаналізуємо інформацію про найбільш затребувані категорії працівників та розглянемо, які компетенції є затребуваними. Станом на 2 квітня 2021 р. у місті Києві були актуальними 26 388 вакансій. Для кандидатів без досвіду роботи надається лише 5 873 вакансії.

На рис. 2 наведено найбільш затребувані категорії працівників у відсотках до загальної кількості актуальних вакансій. Варто відзначити, що в категорії «страхування» найменша частка відкритих вакансій – 95 (0,36%) [15].

Таким чином, серед розглянутих категорій є спільні затребувані компетенції, а саме:

- наявність мінімального досвіду роботи в певній сфері (від одного року);
- адаптивність та комунікативність;
- здатність до навчання, прагнення до саморозвитку, знання іноземної мови;
- бути командним гравцем (навички роботи в команді, звідси – наявність лідерських якостей);



Рис. 1. Основні складники компетенції працівників

Джерело: складено авторами



Рис. 2. Затребувані категорії працівників, % (до загальної кількості вакансій)

Джерело: розраховано авторами на підставі [15]

– особисті якості, серед них – бути стресостійким, уважним, дисциплінованим, пунктуальним, посидючим та ін.

Пропонуємо основні компетенції, якими повинні володіти представники професії «менеджер із персоналу», урахувавши вимоги роботодавців із різних напрямів бізнесу (рис. 3).

Роботодавці виокремлюють певні складники їх моделей компетенцій. Сама по собі модель компетенції характеризується як ідеальне бачення кандидата на відкриту посаду для здійснення продуктивної професійної діяльності для певного підприємства. Здебільшого модель компетенцій необхідна роботодавцям лише для того, щоб визначити базові вимоги до кандидата та порівнювати їх у подальшому (під час проведення оцінки розвитку працівників).

Модель компетенцій прийнято відображати за складниками (рис. 4), а саме [9]:

- базові компетенції – це компетенції, які мають бути у всіх працівників підприємства;
- функціональні компетенції – це компетенції, які мають бути у працівника відповідно до його обов'язків (перелік функціональних компетенцій можна взяти з посадових інструкцій відповідно до посади);
- рольові компетенції – це компетенції, за якими роботодавці висувають вимоги до очікуваної робочої поведінки працівників підприємства.

Відповідно до рис. 3, варто зауважити, що у роботодавців є три варіанти для застосування моделі компетенцій [3]:

- 1) створення власної моделі компетенцій;
- 2) внесення змін до існуючої моделі компетенцій;
- 3) використання існуючої моделі компетенції однієї з найбільш успішних компаній.

Коли на підприємстві вирішують створити власну модель компетенцій для категорії пра-

цівників або окремої посади, необхідно звернутися до такої технології:

I етап характеризується організацією аналізу професійної діяльності працівника;

II етап характеризується виявленням усіх можливих позитивних та негативних сторін поведінки працівника під час вирішення наведених завдань (кейс-ситуації, інтерв'ю, спостереження тощо);

III етап характеризується групуванням первинних характеристик до посади;

IV етап характеризується виокремленням із первинних характеристик необхідних компетенцій.

Відповідно до наведених етапів, необхідно відзначити вимоги, без дотримання яких не можна запускати модель компетенцій. Згідно із цим, модель має бути [6]:

- повною, включати усі аспекти діяльності підприємства та працівника;
- простою, щоб вона була зрозумілою та легкою для запам'ятовування серед співробітників, до яких вона застосовується;
- з перспективами на майбутнє, що відповідатиме стратегії розвитку підприємства;
- дискретною, тобто поведінка описаної компетенції не має перетинатися з іншими компетенціями.

Якщо керівництвом підприємства буде вирішено звернутися до існуючої моделі компетенцій, вони можуть звернутися до таких моделей: модель компетенцій «20 граней»; модель DDA, модель IMC, модель WSC тощо.

Наведені моделі компетенцій відрізняються тим, що вони націлені на різні рівні працівників. Наприклад, модель DDA орієнтована на менеджерів та вище керівництво підприємства; модель IMC – на професіоналів та середній менеджмент; модель WSC – на працівників робітничих спеціальностей [11].

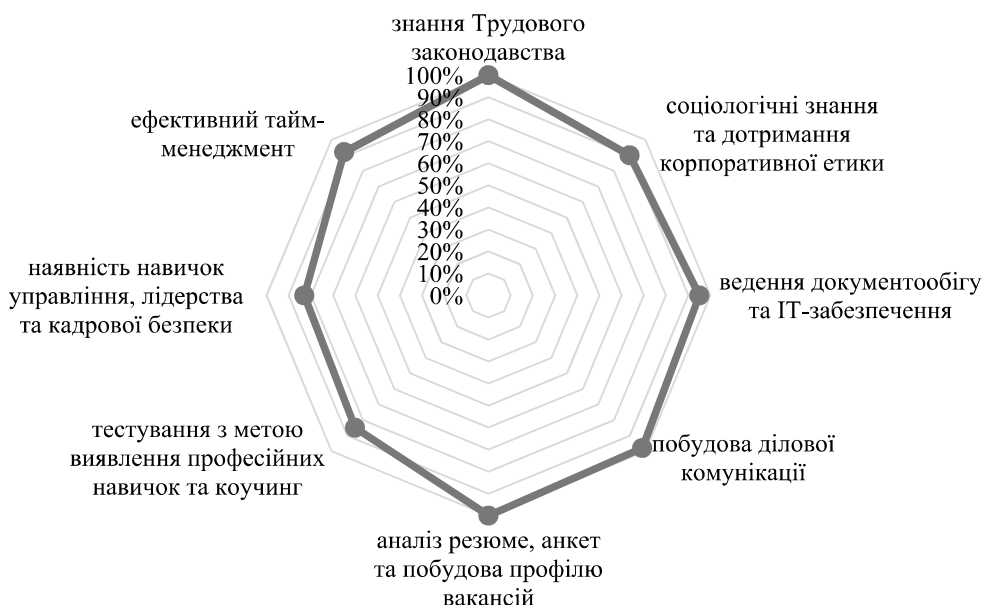


Рис. 3. Компетенції, якими повинні володіти представники професії «менеджер із персоналу»

Джерело: узагальнено авторами на підставі [15]

Таблиця 2

Модель компетенцій «20 граней»

Особисті якості	Управлінські навички	Навички міжособистісної взаємодії	Навички прийняття рішень	Внутрішня мотивація
Адаптивність	Планування та організація діяльності	Міжособистісне розуміння	Структурований аналіз проблеми	Ініціативність
Стресостійкість	Делегування	Переконлива комунікація	Збір та оброблення інформації	Орієнтація на якість
Відповідальність	Розвиток підлеглих	Командна робота	Орієнтація на результат	Саморозвиток
Позитивне мислення	Ефективне лідерство	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Системне мислення	Налаштованість на перспективу та довгострокові результати

Джерело: складено авторами на основі [5, с. 41]

Модель компетенцій «20 граней» була запропонована британською компанією ADC, в якій виділено 20 найважливіших компетенцій і виокремлено їх у п'яти групах (табл. 2).

Таким чином, використання будь-якої з наведених моделей приносить користь як підприємству, так і працівникам. Наприклад, підприємство матиме користь від запровадження моделі компетенцій у вигляді [6]:

- сформованого розуміння, від чого залежить результат діяльності;
 - сформованого рівня очікування до працівника;
 - стандартизованої поведінки підприємства та працівників, що призведе до поліпшення результатів;
 - мотивування працівників відповідно до очікувань із метою розвинути та утримати їх на підприємстві.
- Як зазначалося раніше, працівники також отримують користь від запровадження моделі компетенцій у вигляді [6]:
- розуміння, що від працівника очікують;
 - демонстрації своїх досягнень;
 - отримання можливості професійного розвитку та зростання;
 - визначення сильних та слабких сторін для їх подальшого вдосконалення;
 - визначення завдань та цілей розвитку протягом року;
 - поліпшення рівня довіри до працівника.

Відповідно, використання підприємством моделі компетенцій дасть змогу отримати велику кількість переваг, вони матимуть єдиний стандарт опису ефективності роботи працівників, це покращить можливість оцінити розвиток компетенцій працівників під час підбивання підсумків діяльності підприємства, визначити слабкі сторони працівників, щоб почати їх розвивати, тощо. Тобто використання даної моделі в майбутньому дасть змогу збільшити основні показники діяльності підприємства та призведе до зростання продуктивності персоналу шляхом їх розвитку. Якщо керівництво підприємства вирі-

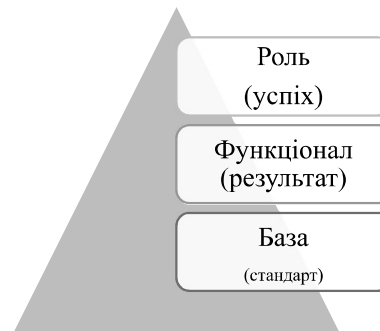


Рис. 4. Складники моделі компетенцій

Джерело: складено авторами на основі [9]

шать створити власну модель, вони зіткнуться зі значним трудомістким процесом, оскільки необхідно оцінити кожного працівника, що означає проведення неодноразових спостережень та помилок під час складання моделі компетенцій.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо, що компетенція – це поєднання знань, здібностей та досвіду працівників, яких потребує організація для ефективної діяльності та досягнення поставлених цілей. Існує потреба у визначенні основних компетенцій за професією «менеджер із персоналу» під час розроблення професійного стандарту на дану посаду. Уважаємо, що за вимогами роботодавців на ринку праці основними компетенціями за професією «менеджер із персоналу» є: знання Трудового законодавства; соціологічні знання та дотримання корпоративної етики; ведення документообігу та ІТ-забезпечення; побудова ділової комунікації; аналіз резюме, анкет та побудова профілю вакансії; тестування з метою виявлення професійних навичок та коучинг; наявність навичок управління, лідерства та кадрової безпеки; ефективний тайм-менеджмент. Перелічені професійні компетенції відображають високий рівень знань, підготовки, здібностей сучасного менеджера з персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Албастова Л.М. Технології ефективного менеджменту : учебно-практическое пособие. Москва : Приор, 2011. 288 с.
2. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23–30.
3. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 98–105.
4. Компетенція. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Article=9948&action=show> (дата звернення: 02.04.2021).
5. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 37. С. 40–45.
6. Кримський М. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. 2020. URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencij> (дата звернення: 02.04.2021).
7. Кучай О.В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа*. 2010. № 11. С. 44–48.
8. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 128–135.
9. Напалкова Е.В. Управление развитием компетенций персонала организации. 2012. С. 1–8. URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Napalkova.pdf> (дата звернення: 03.04.2021).
10. Пометун О.І. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. 2004. 112 с.
11. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Москва, 2002. 396 с.
12. Універсальні моделі компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov> (дата звернення: 03.04.2021).
13. Хуторской А.В., Хуторская Л.Н. Компетентность как дидактическое понятие: содержание, структура и модели конструирования. URL: http://www.khutorskoy.ru/books/2008/A.V.Khutorskoy_L.N.Khutorskaya_Comp.pdf (дата звернення: 03.04.2021).
14. Яловський П.М., Безносок О.О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170–174.
15. Work.ua : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 03.04.2021).
3. Kozhan T.O. (2013) Vyznachennya vydiv kompetentsiy menedzhera z personalu [Defining the types of competencies of the personnel manager]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, no. 2, pp. 98–105.
4. Kompetentsiya. Slovnyk inshomovnykh sliv. Available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Article=9948&action=show> (accessed 02 April 2021).
5. Korolov D.S. (2020) Adaptatsiya modeli «20 hraney» do otsinyuvannya kompetentsiy top-menedzhmentu. *Naukovyy visnyk [Adaptation of the model "20 faces" to assess the competencies of top management]. Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 37, pp. 40–45.
6. Krymskyy M. (2020) Yak stvoryty korporativni tsinnosti ta modeli kompetentsiy [How to create corporate values and competency models]. Available at: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencij> (accessed 02 April 2021).
7. Kuchay O.V. (2010) Kompetentsiya i kompetentnist' – vidobrazhennya tsilisnosti ta intehratsiynoyi suti rezul'tatu osvity [Competence and competence – a reflection of the integrity and integration essence of the outcome of education]. *Ridna shkola*, no.11, pp. 44–48.
8. Leyko S.V. (2013) Ponyattya «kompetentsiya» ta «kompetentnist'»: teoretychnyy analiz [The concept of "competence" and "competence": a theoretical analysis]. *Pedahohichnyy protses: teoriya i praktyka*, vol. 4, pp. 128–135.
9. Napalkova E.V. (2012) Upravlyenye razvytyem kompetentsyy personala orhanyzatsyy [Management of development of competences of the personnel of the organization]. Pp. 1–8. Available at: <http://sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Napalkova.pdf> (accessed 03 April 2021).
10. Pometun O.I. (2004) Diskusiya ukrayins'kykh pedahohiv navkolo pytan zaprovadzhennya kompetentnisnoho pidkhodu v ukrayins'koy osviti. *Ukrayins'ki perspektivy [Discussion of Ukrainian teachers around the introduction of a competency-based approach in Ukrainian education. Competence approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives]*. (in Ukrainian)
11. Raven J. (2002) Competence in modern society: identification, development and implementation. Moscow. (in Russian)
12. Universal'ni model' kompetentsiy SHL i metod pryamykh atributiv [Universal model of SHL competencies and the method of direct attributes]. Available at: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov> (accessed 03 April 2021).
13. Khutorsokoy A.V., Khutorskaya L.N. Kompetentnost kak dydaktycheskoe ponyatyte: soderzhanye, struktura y modely konstruyovanyya [Competence as a didactic concept: content, structure and design models]. Available at: http://www.khutorskoy.ru/books/2008/A.V.Khutorskoy_L.N.Khutorskaya_Comp.pdf (accessed 03 April 2021).
14. Yalovskyy P.M., Beznosyuk O.O. (2019) Sutnisna kharakterystyka ponyat' «kompetentsiya», «kompetentnist'», «profesiynna kompetentnist uchytelya muzychnoho mystetstva» [Essential characteristics of the concepts "competence", "competence", "professional competence of a music teacher"]. *Innovatsiyna pedahohika*, vol. 11. T. 3, pp. 170–174.
15. Work.ua: website. Available at: <https://www.work.ua/> (accessed 03 April 2021).

REFERENCES:

1. Albastova L.M. (2011) *Tekhnolohiyi efektyvnoho menedzhmentu: uchebno-praktycheskoe posobyte* [Technologies of effective management: a textbook.] Moskva. Pryor. (in Russian)
2. Holovan M.S. (2008) Kompetentsiya i kompetentnist': dosvid teorii, teoriya dosvidu [Competence and competence: the experience of theory, the theory of experience]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, no. 3, pp. 23–30.