

УДК 331.103.3+331.55

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-8>**Петровська О.М.**кандидат політичних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0730-6718>**Познякова Т.С.**студентка,  
Одеський національний економічний університет

## СУЧАСНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ СПІВРОБІТНИКІВ ЦЕНТРІВ ДОПОМОГИ БІЖЕНЦЯМ ТА ТИМЧАСОВО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Охарактеризовано трактування понять «компетенція» та «компетентність». Розглянуто спільне та відмінне між цими поняттями. Подано визначення «кластерного аналізу» в контексті вирішення питань біженців та тимчасово переміщених осіб, як визначення проблемних сфер, в межах яких працюють відповідальні організації та визначення цільової групи, яка отримуватиме допомогу. Визначено особливості інтеграції кластерного підходу. Наведено визначення «кластеру компетенцій», як набору тісно пов'язаних між собою компетенцій. Наведено визначення «моделі компетенцій» та типову схему структури компетенцій за кластерним підходом. Представлено десять способів поведінки, які стали основою для формування кластерів на основі дослідження 126 організацій. Розглянуто класифікацію компетенцій за рівнем розповсюдження, за сутністю і змістом, за рівнем розвитку та за професійним призначенням, що має важливе значення в практичному використанні компетенцій. Досліджено необхідності використання загальної та професійних компетенцій при розробці моделі. Виявлено пріоритетність формування ключових компетенцій при розробці моделі компетенцій Радою Європи наприкінці ХХ ст., до яких віднесли політичні й соціальні компетенції, міжкультурні компетенції, комунікативну компетенцію, соціально-інформаційну компетенцію та персональну компетенцію. Охарактеризовано п'ять груп ключових компетенцій. Надано характеристику процесу розробки компетентнісної моделі за етапами. Узагальнено інформацію щодо компетенцій, необхідних співробітникам центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. Розроблену модель компетенцій для фахівця представлено у вигляді таблиці. У таблиці класифіковано загальні та професійні компетенції співробітника з необхідною для організації характеристикою. Наведено для кожної компетенції три етапи подальшого розвитку. Зазначено, що сьогодні компетенції – це найбільш універсальний інструмент реалізації кадрових програм розвитку.

**Ключові слова:** компетенції, компетентність, кластерний підхід, модель компетенцій, загальні компетенції, професійні компетенції.

**Petrovska Oksana, Pozniakova Tetiana**

Odessa National University of Economics

## A MODERN MODEL OF COMPETENCIES FOR THE STAFF OF REFUGEE ASSISTANCE CENTERS AND TEMPORARILY DISPLACED PERSONS

The article provides the first historical use of the term "competence" by the American psychologist Robert White. The interpretation of the concepts "competence" and "competency" is characterized. Common and different between these concepts are considered. The definition of "cluster analysis" in the context of solving the issues of refugees and temporarily displaced persons is presented, as the definition of problem areas within which the responsible organizations work and the target group that will receive assistance is determined. The features of the integration of the cluster approach are determined. The definition of a "competency cluster" is given as a set of closely related competencies. The definition of the "competency model" is given and a typical scheme of the structure of competencies according to the cluster approach is presented. Ten ways of behavior are presented, which became the basis for the formation of clusters based on the study of 126 organizations. The classification of competencies by the level of distribution, by essence and content, by the level of development and by professional purpose, which is important in the practical use of competencies, is considered. The necessity of using general and professional competencies in the development of the model has been studied. The priority of the formation of key competencies during the development of the model of competencies by the Council of Europe at the end of the 20th century was revealed, which included political and social competencies, intercultural competencies, communicative competence, social and informational competence and personal competence. Five groups of key competencies were characterized. A description of developing a competency model by stages is given. The information on the competencies required by the employees of centers for assistance to refugees and temporarily displaced persons is summarized. The developed model of competencies for a specialist is presented in the form of a table. The table classifies the general and professional competencies of an employee with the characteristics necessary for the organization. Three stages of further development are given for each competence. It is noted that today competencies are the most universal tool for the implementation of personnel development programs.

**Keywords:** competence, competency, cluster approach, competency model, general competencies, professional competencies.

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Компетенції для працівників будь-якої організації є інструментом для успішного виконання поставлених цілей. Керівництву необхідно розуміти, що кожен з

працівників повинен вміти робити, якими навичками та знаннями повинен володіти для того, щоб забезпечити компанії успіх. Для вирішення цього питання необхідно використовувати моделі компетенцій, які

відіграють важливу роль у системі управління персоналом та формуванні кадрового резерву підприємства. Співробітники центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб не є винятком. Узагальнення компетенцій, необхідних працівникам центрів, шляхом розробки сучасної моделі компетенцій, допоможе розвинути компетентність фахівців, що активізує саморозвиток і самоорганізацію персоналу за рахунок розвитку знань та індивідуальних здібностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти використання компетентнісного підходу до управління персоналом розглядали у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: С. Відет, С. Холіфорд, М. Армстронг, Л. Балабанова, О. Сардак, Н. Мойсеюк, А. Кібанов, М. Цуркан, Є. Болотіна, В. Калінін, Л. Довгань, В. Пермінова та ін. Розробкою та інтеграцією моделі компетенцій в своїх працях висвітлювали Ю. Фролов, Д. Махотін, І. Продан, Н. Ситник, К. Каткова, І. Волобоева та ін. Проте актуальне питання розробки та використання моделі компетенцій фахівців з допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб у державних установах досі залишається нерозкритим.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження етапів становлення компетентнісного підходу; визначення моделі компетенцій та принципи її розробки; аналіз сучасних напрямків використання компетенцій в інструментах управління людськими ресурсами; застосування компетентнісного підходу під час відбору, адаптації й розвитку персоналу; розробка моделі ключових та професійних компетенцій для позиції фахівця центру допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб у державних установах «Пунктах тимчасового розміщення біженців» у містах України.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у статті завдань використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження: логічне узагальнення, методи історичного, системного та структурно-функціонального аналізу, метод синтезу та класифікації.

**Результати дослідження.** Вперше термін «компетенція» було використано американським психологом Робертом Вайтом у 1959 році для опису здібностей випускників учбового закладу, які були найбільш тісно пов'язані з його гарною роботою, на базі отриманої підготовки та сформованої у процесі навчання високою мотивацією до її виконання.

З того часу з'явилося багато трактувань поняття «компетенція». Кожен з вчених подає своє визначення, однак, узагальнивши їх, можна сказати, що компетенція – це здатність індивідуума використовувати власні знання та вміння для досягнення ефективної трудової діяльності, тобто для виконання завдань, які поставлені перед організацією, та ефективним використанням внутрішніх та зовнішніх ресурсів для досягнення цілей.

Варто розмежовувати поняття «компетенція» та «компетентність», які між собою тісно пов'язані. На думку В. Калініна, компетентність є більш широким поняттям, яке характеризує і визначає рівень професіоналізму особистості, а її досягнення відбувається через здобуття необхідних компетенцій, що складають мету професійної підготовки фахівця [7, с. 8]. Вихо-

дючи з цього, людину можна вважати компетентною, коли в неї розвинуті певні компетенції, які вона вміє успішно використовувати на основі здобутих знань, умінь, навичок, професійного й життєвого досвіду.

В деяких організаціях профілі компетенцій використовують у якості прикладних інструментів певних функцій з управління персоналом. В інших компаніях прописані компетенції є ключовим елементом у роботі з працівниками.

У 2005 році для вирішення проблеми біженців та шукачів притулку, тобто людей, вимушених залишити країну проживання та шукати міжнародного захисту, на осіб, переміщених всередині власних країн, було погоджено використовувати «кластерний підхід». Кластерний аналіз – це визначення проблемних сфер (освіта, тимчасовий притулок, продовольча безпека, охорона здоров'я, харчування, засоби до існування, захист, водопостачання, санітарія та гігієна і загальна координація тощо), в межах яких працюють відповідальні організації та визначається цільова група, яка отримуватиме допомогу [3].

Використання кластерного підходу при вирішенні питань біженців та тимчасово переміщених осіб вимагає від працівників центрів допомоги постійного оновлення знань у сфері правознавства, а також навчання та удосконалення навичок у сфері захисту прав внутрішньо переміщених осіб, що безпосередньо відповідає завданням формування моделі компетенцій.

Головним завданням моделі компетенцій є забезпечення безперервного розвитку та максимального використання організацією інтелектуального потенціалу свого персоналу. Саме тому організація повинна забезпечити усі необхідні умови для ідентифікації, розповсюдження, використання знань та сприяння розвитку компетенцій персоналу [9].

Доктор економічних наук А. Я. Кібанов визначив модель компетенцій як «набір ключових компетенцій, необхідних робітнику для успішного досягнення стратегічних цілей компанії» [8].

Різні організації мають різне уявлення про модель компетенцій, але в більшості випадках цю модель можна представити у формі простої структури (див. рис. 1).

В структурі, наведеній на рис. 1, поведінковим індикатором виступають основні елементи кожної компетенції. Схожі між собою компетенції об'єднані у кластери.

«У 1996 році журнал «Competency» узагальнив дослідження 126 організацій та представив десять способів поведінки, які стали основою для формування кластерів» [5, с. 3]. До них віднесли:

- комунікацію, вміння взаємодіяти з іншими;
- концентрацію на споживачах;
- орієнтацію на досягнення результатів;
- роботу в команді;
- вміння вирішувати проблеми;
- планування та організацію;
- комерційну та ділову поінформованість;
- лідерські якості;
- вміння розвивати інших;
- гнучкість та адаптивність.

До них не потрапили, але також дуже поширеними виявилися стратегічне планування, аналітичні здібності та наполегливість працівників під час виконання роботи.

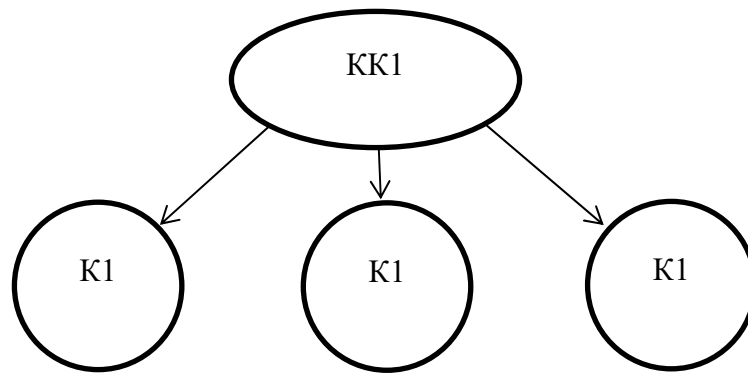


Рис. 1. Типова схема структури компетенцій

Кластер компетенцій – це набір (як правило, від двох до п’яти) тісно пов’язаних між собою компетенцій [6, с. 3]. Більшість моделей компетенцій містять кластери, які стосуються взаємодії між працівниками, дій та інтелектуальної діяльності.

Існує безліч класифікацій компетенцій. У таблиці 1 розглянуто їх за деякими напрямками, які мають важливе значення в їхньому практичному використанні.

Підготовка працівника для роботи в центрі допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб має будуватися на підставі розвитку загальних (ключових) та професійних компетенцій.

Наприкінці ХХ ст. Рада Європи визначила п’ять груп ключових компетенцій, формування яких вважалося пріоритетними:

- політичні й соціальні компетенції (вміння брати на себе відповідальність, колективно розробляти рішення та реалізувати його, толерантність, прояв зв’язаності особистих інтересів з потребами підприємства і суспільства);

- міжкультурні компетенції сприяють налагодженню стосунків між людьми різних національностей, культур і релігій, розумінню і пошані;

- комунікативна компетенція визначає вміння спілкуватися на різних мовах, володіння не тільки усними, а й комп’ютерними мовами, мовою програмування;

- соціально-інформаційна компетенція, характеризує володіння інформаційними технологіями і критичне ставлення до соціальної інформації, що поширюється засобами масової інформації;

- персональна компетенція – готовність до постійного підвищення рівня освіти, потреба в актуалізації і реалізації свого потенціалу, здатність самостійно набувати нові знання і уміння, здібності до саморозвитку [2].

Професійна компетентність характеризується професійними знаннями та умінням їх застосовувати. В основі цієї компетентності лежить професійна придатність, що об’єднує в собі психічні та психофізіологічні особливості людини, необхідні для ефективної діяльності. Вимоги до професійної компетентності залежать від рівня управління і характеру посади [1].

Ці компетенції робітника тісно взаємопов’язані, а тому розвиток однієї буде сприяти розвитку інших, що і веде до формування компетентності.

Існує безліч готових моделей компетенцій, однак для багатьох організацій є важливим самостійно пройти процес розробки власної моделі, так як кожна компанія є неповторною та має певні особливості, які не кожна модель буде враховувати. Модель компетенцій має розроблятися з урахуванням стратегічних планів, цілей, особливостей корпоративної культури та інших факторів.

Створення необхідної для досягнення цілей організації моделі компетенцій передбачає декілька етапів:

Підготовчий етап передбачає визначення мети створення моделі компетенцій та процедури розроблення.

Збір даних. Найпоширенішими методами отримання даних – це проведення інтерв’ю, опитування, анкетування персоналу.

Аналіз та оцінка моделі компетенцій здійснюється шляхом опису та обробки зібраної інформації. Формуються списки компетенцій, які угруповуються у кластери.

Створення моделі компетенцій. На цьому кроці індивідуальні компетенції та кластери отримують назви, визначається кількість рівнів розвитку компетенцій (зазвичай, не більше 5).

Перевірка та впровадження моделі.

Таблиця 1

**Класифікація компетенцій**

Класифікація	Види компетенцій
За рівнем розповсюдження	– загальні (необхідні усім посадам в компанії); – специфічні (властиві представникам певної професії чи групи професій в даній компанії).
За сутністю та змістом	– необхідні для ефективної діяльності (когнітивні та функціональні); – пов’язані з індивідуальною ефективністю (особистісні та соціальні).
За рівнем розвитку	– порогові (необхідні для початку діяльності); – диференціюючі (відрізняють найкращих виконавців від середніх).
За професійним призначенням	– корпоративні (базуються на цінностях та принципах компанії, застосовуються до будь-якої посади в організації); – управлінські (розробляються для працівників, які здійснюють управлінську діяльність та мають підлеглих); – технічні (застосовуються до певної групи посад).

Не зважаючи на те, що сформована модель має бути зразком для працівника, неможливо сформулювати єдиний стандарт поведінки, тому модель компетенцій має припускати мінливість поведінки персоналу.

Узагальнивши інформацію щодо компетенцій, розроблено модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб (табл. 2).

Таблиця 2

## Модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб

Компетенція	Характеристика	Класифікація рівнів
<b>Загальні компетенції</b>		
Інтелектуальна	Здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.	1 рівень: Не має аналітичних здібностей. Роботу виконує по чергово. 2 рівень: Має схильність до аналізу. Деяку роботу виконує комплексно. 3 рівень: Здатен аналітично мислити та комплексно організовувати роботу.
Комунікативна	Здатність логічно та послідовно формувати думки та висловлювати їх, володіння мовою на рівні, необхідному для професійної діяльності.	1 рівень: Недостатньо володіє мовою для здійснення професійної діяльності. Має труднощі з формулюванням думок. 2 рівень: Володіє мовою на достатньому рівні. Не завжди може логічно висловити думки. 3 рівень: Володіє декількома мовами на високому рівні. Може логічно та послідовно формувати та висловлювати думки.
Персональна	Прагнення до постійного підвищення рівня знань, вміння критично мислити, оцінювати власні переваги та недоліки, вибір шляхів саморозвитку.	1 рівень: Не має бажання дізнаватися про нове та вчитися. Не вміє адекватно сприймати себе. 2 рівень: Прагне дізнаватися нове. Знає про свої слабкі сторони, має бажання працювати над ними. 3 рівень: Постійно підвищує рівень знань шляхом проходження курсів та опанування професійної літератури.
Стресостійкість	Здатність контролювати свою поведінку під час стресової ситуації, залишаючись працездатним.	1 рівень: Не здатний впоратися зі стресовою ситуацією. Надмірно збуджений. 2 рівень: В умовах тиску може впоратися з поставленим завданням. Невелика поява ознак хвилювання. 3 рівень: У разі невдач зберігає спокій. Проявляє впевнену поведінку. Майже відсутні зовнішні ознаки хвилювання.
Часова	Відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.	1 рівень: Не володіє тайм-менеджментом. Не вміє розраховувати час на виконання завдань. 2 рівень: Не вміє розставляти пріоритети. Не встигає виконувати усі задачі у строк. 3 рівень: Вміло розмежує завдання за терміновістю та важливістю. Встигає виконувати усі задачі вчасно.
<b>Професійні компетенції</b>		
Нормативно-правова	Здатність особистості використовувати знання законодавства та інших законодавчих актів для захисту біженців та тимчасово переміщених осіб, будучи при цьому толерантним та відповідальним.	1 рівень: Погано орієнтується в законодавстві, прагне уникати відповідальності. 2 рівень: Задовільно орієнтується в законодавстві. Бере відповідальність за ухвалені рішення лише за повної впевненості у їх правильності. 3 рівень: Впевнено орієнтується у законодавчих та нормативних актах. За необхідності готовий до ризику.
Дослідна	Здатність до аналізу та оцінки інформації, вміння на її основі приймати рішення.	1 рівень: Розуміє найбільш очевидні факти, не розуміє взаємозв'язків. Не замислюється про наслідки прийнятих рішень.
Дослідна	Здатність до аналізу та оцінки інформації, вміння на її основі приймати рішення.	2 рівень: Розуміє не тільки явні, а й приховані фактори, визначає найбільш очевидні причинно-наслідкові зв'язки. 3 рівень: Відмічає усю сукупність факторів, ефективно систематизує великі обсяги інформації. Передбачає вплив своїх рішень.
Соціально-психологічна	Виражається у високому рівні емоційного інтелекту та емпатії, вмінні взаємодіяти з іншими та вирішувати конфлікти.	1 рівень: Не розуміє емоції та наміри інших. При виникненні конфліктів намагається триматися осторонь. 2 рівень: Вміє проявляти співчуття та емпатію. Намагається вирішувати конфлікти, але не завжди вдало. 3 рівень: Володіє високим емоційним інтелектом. Вміє вирішувати конфлікти та усувати їх наслідки.
Ситуативна	Відображає вміння робітника діяти відповідно до ситуації.	1 рівень: Не вміє діяти відповідно до ситуацій, які не прописані у інструкціях. 2 рівень: Не завжди вміє опанувати свою поведінку та діяти у незвичних ситуаціях. 3 рівень: У незвичних умовах поводить себе впевнено, володіє ситуацією.
Функціональна	Відображає професійні знання та вміння їх застосовувати на практиці під час професійної діяльності.	1 рівень: Не має теоретичного та практичного уявлення про стандарти роботи. 2 рівень: Має достатньо теоретичного навичок для виконання найпростіших завдань. 3 рівень: Має достатній теоретичних знань та досвіду їх використання на практиці.

Поняття «компетенцій» інтегрує елементи управління персоналом в одне ціле, адже зазвичай модель розробляється не задля одного окремого робітника, а цілого функціонального відділу, що дозволяє використовувати її для великих груп співробітників. Тобто сьогодні компетенції – це найбільш універсальний інструмент реалізації кадрових програм розвитку [4].

**Висновки.** Проблема компетентності соціального працівника набуває в останні роки все більшу актуальність у зв'язку з тим, що постійно трансформується соціальний досвід, реконструюється сфера соціальних послуг, розвиваються технології соціальної роботи, зростає рівень вимог соціуму до фахівців. Власне компетентність у вирішенні соціальних проблем становить основу професійного здійснення соціальної роботи. Здатність приймати безперервні зміни та адап-

туватися до них має вирішальне значення для успіху у 21 столітті. Те, наскільки швидко змінюється світ і всі його складові визначають якості, якими має володіти сучасна людина на сьогоднішній день. Так само змінюється ринок праці і щодня пред'являє нові вимоги до найманої робочої сили. Мета-навички це навички, що «виходять за межі» [10, с. 124].

Дослідження процесу та використання розробленої моделі компетенцій для центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб дозволить оптимізувати та активізувати саморозвиток і самоорганізацію персоналу за рахунок розвитку знань та індивідуальних здібностей, що призведе до підвищення продуктивності та допоможе досягти цілей. Таким чином, виникає необхідність в дослідженні практичної користі розробленої моделі, виявленні її переваг та недоліків.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Болонский процесс Бергенский этап / под научной редакцией доктора педагогических наук, профессора. В.И. Байденко. Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. Российский Новый Университет, 2005. 174 с.
3. В Одесі відбувся тренінг для працівників бюро та центрів безоплатної вторинної правової допомоги з питань захисту прав людини внутрішньо переміщених осіб в Україні. URL: <https://www.legalaid.gov.ua/novyny/v-odesi-vidbuvsya-trening-dlya-pratsivnykiv-byuro-ta-tsentriv-bezoplatnoi-vtorynnoi-pravovoi-dopomogy-z-pytan-zahystu-prav-lyudyny-vnutrishno-peremishchenyh-osib-v-ukrayini/> (дата звернення: 16.06.2022).
4. Довгань Л.Є., Пермінова В.О. Роль компетенцій в системі управління персоналом. *Наукові праці Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Сер.: Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). С. 113–121.
6. Интернет-портал управления человеческими ресурсами. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66647-qqq-17-m4-modeli-kompetentsiy> (дата звернення: 15.06.2022).
6. Как в компаниях используется модель компетенций. URL: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925> (дата звернення: 15.06.2022).
7. Калінін В.О. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови засобами діалогу культур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04. Житомир, 2005. 20 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие. Москва : Проспект, 2012. 72 с.
9. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода. Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 15–16. С. 82–87.
10. Йолкіна О.В., Петровська О.М. «Ринок праці 2021 потребує Meta-skills». Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства» (12–13 листопада м. Ужгород). Ужгород, 2021. С. 124–128.

### REFERENCES

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
2. Baydenko V.I. (ed.) (2005) *Bolonskiy protsess Bergenskiy etap* [The Bologna Process Bergen stage]. Moscow: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov. Rossiyskiy Noviy Universitet. (in Russian)
3. V Odesi vidbuvsya treninh dlia pratsivnykiv biuro ta tsentriv bezoplatnoi vtorynnoi pravovoi dopomohy z pytan zakhystu prav lyudyny vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini [A training for employees of bureaus and free secondary legal aid centers on the protection of the human rights of internally displaced persons in Ukraine was held in Odesa]. Available at: <https://www.legalaid.gov.ua/novyny/v-odesi-vidbuvsya-trening-dlya-pratsivnykiv-byuro-ta-tsentriv-bezoplatnoi-vtorynnoi-pravovoi-dopomogy-z-pytan-zahystu-prav-lyudyny-vnutrishno-peremishchenyh-osib-v-ukrayini/> (accessed 16 June 2022).
4. Dovhan L.Ye., Perminova V.O. (2011) Rol kompetentsii v systemi upravlinnia personalom [The role of competencies in the personnel management system]. *Naukovi pratsi Kirovohrad. nats. tekh. un-tu. Ser.: Ekonomichni nauky*. vol. 20 (1), pp. 113–121.
5. Internet-portal upravleniya chelovecheskimi resursami [Internet portal for human resource management]. Available at: <https://www.hr-director.ru/article/66647-qqq-17-m4-modeli-kompetentsiy> (accessed 15 June 2022).
6. Kak v kompaniyah ispolzuetsya model kompetentsiy [6. How companies use the competency model]. Available at: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925> (accessed 15 June 2022).
7. Kalinin V.O. (2005) Formuvannya profesiinoi kompetentnosti maibutnoho vchytelia inozemnoi movy zasobamy dialohu kultur [Formation of professional competence of the future teacher of a foreign language by means of dialogue of cultures] (PhD Thesis). Zhytomyr.
8. Kibanov A.Ya. (2012) *Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Kompetentnostnyy podhod v upravlenii personalom* [Personnel management: theory and practice. Competence approach in personnel management]. Moscow: Prospekt. (in Russian)
9. Prodan I. (2011) Pidkhid do rozroblennia modeli upravlinnia personalom za kompetentsiamy [Approach to developing a model of personnel management by competencies]. *Nauka moloda. Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. vol. 15–16, pp. 82–87.
10. Yolkina O.V., Petrovska O.M. (2021) "Labor market 2021 needs Meta-skills." International Scientific and Practical Conference "Modern Aspects of the Development of International Economic Relations and the World Economy" November 12–13. Uzhhorod University. P. 124–128.