



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational
Establishment "Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1,
Kyiv, 03057, Ukraine
<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 2nd of April, 2021

Accepted on: 20th of May, 2021

Published on: 31th of August, 2021

© Oksana Kravchuk, Iryna Varis,
Tetyana Bidna, 2021

Oksana Kravchuk, Ph.D. in
Economics, Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman,
Ukraine.

Iryna Varis, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine.

Tetyana Bidna, Higher Education
Seeker, Kyiv National Economic
University named after Vadym
Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Oksana Kravchuk (Ukraine), Iryna Varis (Ukraine), Tetyana Bidna (Ukraine)

DEMAND OF HR-COMPETENCY IN UKRAINE: CHANGES AND CHALLENGES AT THE LABOR MARKET UNDER PANDEMIC COVID-19

Abstract

The experience of the last year of business operation has highlighted the need to find new ways and approaches to managing people, through the crisis caused by the COVID-19 coronavirus pandemic. New socio-economic reality, digitalization and socialization are transforming the people management processes of, which, in turn, changes the modern requirements for HR competencies.

The article's purpose is to form a model of personnel manager competencies by clusters of general and professional competencies based on the implementation of best international experience in forming and developing HR competencies models and considering demand trends in the Ukrainian labor market in the segment «HR Management» in modern realities.

To produce results, the following methods were used: abstract-logical to generalize the scientific literature; monographic and analogies to summarize the international experience of forming HR-competencies models; empirical for the analysis of trends in the formation of demand for HR-competencies in the Ukrainian labor market; modeling to develop a modern HR competencies model for Ukraine; generalizations to draw conclusions. The generalization of the current state of scientific research and international experience in modeling HR-competencies allowed to structure the current HR-competencies of SHRM, HRCI, CIPD and to develop proposals for their implementation in Ukrainian HR-practice. The analysis of the demand for HR-competence in Ukraine allowed to select the most popular of them by general, managerial, and special clusters; to identify the frequency of demand for HR-competences and calculate their weight level. On this basis, the structure of demand in the labor market of Ukraine in the segment of «HR-Management» was generalized. The influence of changes and challenges of the organization's activity during the pandemic COVID-19 on the transformation of the roles of people management and the current HR competencies model in Ukraine is substantiated. Prospective directions of using the model for professional standard development, educational services improvement, and development of the national system of HR-certification for making better the quality and performance of the human resource management function in Ukraine are proposed.

Keywords

personnel management, people management; HR professional competency; competency model, demand for HR competencies, HR manager

JEL Classification

M12, J24, J44

O. I. Кравчук (Україна), І. О. Варіс (Україна), Т. О. Бідна (Україна)

ПОПИТ НА HR-КОМПЕТЕНТНОСТІ В УКРАЇНІ: ЗМІНИ ТА ВИКЛИКИ НА РИНКУ ПРАЦІ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

Анотація

Досвід останнього року функціонування бізнесу актуалізував необхідність пошуку нових способів та підходів до управління людьми, зокрема через кризу, спричинену пандемією коронавірусу COVID-19. Нова соціоекономічна реальність, цифровізація та соціалізація трансформують процеси менеджменту персоналу, що, своєю чергою, змінює сучасні вимоги до HR-компетентностей. Мета статті полягає в формуванні моделі компетентностей менеджера з персоналу за кластерами загальних та професійних компетентностей на основі імплементації передового міжнародного досвіду формування та розвитку моделей HR-компетентностей та врахування тенденцій попиту на українському ринку праці у сегменті

«Менеджмент персоналу» в сучасних реаліях. Для продукування результатів було використано методи: абстрактно-логічні для узагальнення наукової літератури; монографічний та аналогічний для узагальнення міжнародного досвіду формування моделей HR-компетентностей; емпіричні для аналізу тенденцій формування попиту на HR-компетентності на ринку праці України; моделювання для розроблення актуальної моделі HR-компетентностей для України; узагальнення для продукування висновків. Узагальнення сучасного стану наукових досліджень та міжнародного досвіду моделювання HR-компетентностей дозволили структурувати актуальні HR-компетентності SHRM, HRCI, CIPD та розробити пропозиції щодо їх імплементації в українську HR-практику. Аналіз попиту на HR-компетентності в Україні дозволив виділити найзатребуваніші з них за кластерами: загальні, управлінські, спеціальні; виявити частоту попиту на HR-компетентності та розрахувати рівень вагомості кожної з них. На цій основі узагальнено структуру попиту на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу». Обґрунтовано вплив змін та викликів діяльності організації під час пандемії COVID-19 на трансформацію ролей менеджменту персоналу та моделі актуальних HR-компетентностей в Україні. Запропоновано перспективні напрямки використання моделі HR-компетентностей для розроблення професійних стандартів, вдосконалення освітніх послуг та розроблення національної системи HR-сертифікації задля підвищення якості кадрового забезпечення реалізації функції менеджменту персоналу в Україні.

Ключові слова

менеджмент персоналу, управління людьми; професійні HR компетентності, модель компетентностей, попит на HR компетентності

Класифікація JEL

M12, J24, J44

ВСТУП

Функціонування сучасної організації у швидко змінюваних непередбачуваних умовах постійно ставить її перед необхідністю, з одного боку, збереження своїх позицій на ринку та виживання у конкурентній боротьбі, а з іншого – протистояння викликам та загрозам діяльності, зумовлених пандемією коронавірусу COVID-19. Досвід останнього року підтвердив помилковість зосередження бізнесу виключно на матеріальних активах для виживання та розвитку, а також актуалізував необхідність пошуку нових способів та підходів до управління основним нематеріальним активом – інтелектуальним капіталом організації, зокрема: організації та утримання персоналу під час частково чи повністю дистанційної роботи, нові способи реалізації процесів добору, адаптації, мотивації, навчання та розвитку персоналу в нових умовах. Цей виклик стрімко увірвався в практику менеджменту персоналу і через кризу, спричинену пандемією коронавірусу COVID-19. Нова нормальна реальність суттєво змінює процеси менеджменту персоналу, що своєю чергою трансформує вимоги до компетентностей сучасних менеджерів з персоналу, які мають бути здатні їх реалізовувати у нових умовах. Перегляду потребують наявні в міжнародній практиці моделі компетентностей в сфері менеджменту персоналу з точки зору їх здатності забезпечувати виконання «нових нормальних» процесів менеджменту персоналу в сучасній організації. Крім цього, потрібно адаптувати ці практики до особливостей розвитку сфери професійної діяльності «Менеджмент персоналу» в Україні, враховуючи основні тенденції її розвитку для усунення поширених проблем українських менеджерів з персоналу при визначенні функціональної спрямованості їх діяльності, розподілу ролей та закріплення за ними відповідного переліку компетентностей та рівнів їх розвитку. Сучасний стан дослідження даної проблематики характеризується недостатньою увагою теоретико – методичним та прикладним аспектам моделювання компетентностей менеджера з персоналу в Україні. Відсутній єдиний підхід і бачення моделі компетентностей менеджера з персоналу, що спричинює проблеми із розробленням профілів посад, вимог до загальних та професійних компетентностей. Паралельно не можна нівелювати тенденції ринку праці в сегменті «Менеджмент персоналу» в Україні, зокрема, попит на конкретні навички та їх пропозицію, а також особливості їх зміни під час пандемії коронавірусу COVID-19. Саме необхідність визначення «нової нормальної» моделі компетентностей менеджера з персоналу, які, одночасно, відповідатиме міжнародним стандартам з управління персоналу та відображатиме українські реалії розвитку цієї сфери професійної діяльності, обґрунтовує актуальність дослідження.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Роль менеджерів з персоналу з часом стає неабияк помітною в організації. Обґрунтуванню їх вагомому впливу на розвиток організації та бізнесу в цілому присвячені останні роботи Ульріха, Грочовські [29; 31]. Зростаючий вплив та тенденції розвитку компетентності в сфері управління людьми в організації обумовлений рядом чинників, аналізуючи яких протягом останньої декади проводили в своїх наукових роботах Алонзо [1], Бернс, Сміт та Ульріх [4; 32]. Формування та розвиток потенціалу сфери HR супроводжується невпинним впровадженням інноваційних підходів до розроблення моделі компетентностей менеджерів з

персоналу та запровадження комплексного підходу до управління їх компетентностями в цілому на рівні організації, яким приділено уваги у роботах Лоу [16]. Питання розвитку сфери стратегічного менеджменту персоналу та його ролі у організаційних змінах впродовж останніх років відображені у працях Сторі, Райта та Ульріха [28], Дас-Гупта [7], Ходжеса та Кребтрі [11] та багатьох інших, де автори узагальнюють основні унікальні дані про виклики та можливості, з якими стикається практика менеджменту персоналу в контексті організаційних змін, при цьому розглядаючи сучасні теоретичні перспективи та рамки, можливість їх застосування в реальних умовах в контексті споріднення з суміжними дисциплінами. Беккер та МакКормік [2], Прабаваті та Аоктаріянда концентрують увагу саме на компетентносній моделі менеджменту персоналу при якій компетентність описується як ряд атрибутів через основні стратегії, які містять в собі організаційне сканування, стратегічне планування, профілювання компетентностей, аналіз розриву компетентностей та розвиток компетентності [23]. Мангалесваран визначає компетентності менеджера з персоналу як основу його ефективної діяльності та робить висновки щодо їх вирішального значення не тільки для управління людськими ресурсами, але й для вирішення більш глобальних проблем на рівні всієї організації [18]. Маккартні та Мерфі підкреслюють важливість розробки сучасної моделі компетентності для менеджера з персоналу та застосовують практичний аналіз ринку п'яти країн для розробки власної моделі компетентності, внаслідок чого отримують універсальні шість компетенцій, які необхідні HR-аналітикам [19]. В свою чергу, Берсін [3] та Ульріх [30] характеризуючи сучасний етап розвитку, зазначають, що швидкоплинність вимог до HR-компетентностей, стрімка їх трансформація, багато в чому пояснюється цифровізацією менеджменту персоналу, модернізацією HR-технологій та пристосуванням діяльності організації до нових умов її реалізації під час пандемії коронавірусу COVID-19 та у постпандемічний період.

Ваговий внесок у формування моделі компетентностей менеджера з персоналу у світовому масштабі зробили міжнародні організації. Зокрема, SHRM – Міжнародне товариство з управління людськими ресурсами (з англ. Society for Human Resource Management, скор. SHRM) – розробили методологічну основу для впорядкування моделі компетентностей для професії управління персоналом [26]. Декількома роками раніше, CIPD, команда вчених Королівського інституту персоналу та розвитку (з англ. Chartered Institute of Personnel Development, скор. CIPD), оприлюднили власний підхід до формування сучасного концептуального бачення оптимального набору компетентностей для процесії менеджера з персоналу [6]. Згідно Мегінлі, постійну роботу з визначення актуальних професійних компетенцій для управління людьми в організації здійснює та Інституту сертифікації персоналу (з англ. HR Certification Institute, скор. HRCI) разом з дослідницькою групою RBL Group [20]. Усі розроблені зазначеними вище організаціями моделі HR компетентностей покладено в основу найвідоміших нині сертифікаційних програм в сфері менеджменту персоналу.

Напрацювання української наукової спільноти в даному напрямі можна репрезентувати окремими роботами, які розглядають різні аспекти формування компетентності менеджерів з персоналу в контексті цифровізації та формування нової соціально-економічної реальності, зокрема, це дослідження Колота [12], Лопушняк [17], Петрової [22], Василик [33], Столярук [27], а також окремим питанням формування професійної компетентності менеджера з персоналу присвячено попередні наукових доробок авторів даної статті [13-15; 21; 34]. Проте попри глибокий рівень досліджень теоретико-методичних аспектів формування компетентності менеджера з персоналу, систематизації та розроблення профілю окремих компетентностей в цій сфері, варто зазначити, що комплексний підхід до формування моделі HR-компетентностей, який би охоплював як загальні так і професійні компетентності та базувався одночасно на аналізі міжнародного досвіду, з одного боку, та попиту на ринку праці у сегменті «Менеджменту персоналу», з іншого, залишився поза межами безпосередньої уваги вчених.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета полягає в формуванні моделі компетентностей менеджера з персоналу, яка включала б як загальні, так і спеціальні (професійні) компетентності, та базувалася одночасно на аналізі міжнародного досвіду формування та розвитку моделей компетентностей в сфері управління людьми, з одного боку, та тенденціях попиту на українському ринку праці у сегменті «Менеджменту персоналу» в сучасних реаліях з іншого.

3. МЕТОДОЛОГІЯ

Під час проведення дослідження для продукування основних результатів було використано наступний методичний інструментарій: абстрактно-логічні методи для аналізу та узагальнення наукової літератури; монографічний метод для узагальнення сучасного міжнародного досвіду формування моделей HR компетентностей; емпіричні методи – спостереження та збору даних для дослідження тенденцій формування попиту на HR компетентності на ринку праці України в сегменті «Менеджмент персоналу»; метод аналогії для включення сучасного міжнародного досвіду при формуванні моделі HR компетентностей; метод моделювання для розроблення моделі HR компетентностей; метод узагальнення для підбиття підсумків та продукування висновків.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

В сучасних умовах роль менеджменту персоналу в управлінні організаціями стрімко трансформується та зростає. Нині дана сфера посідає одне з головних місць в управлінні організацією, особливо у великих за розміром компаніях. Ефективність та продуктивність персоналу, підвищення його потенціалу напряму залежать від правильно обраної політики і стратегії менеджменту персоналу, оптимально спроектованих, спланованих і реалізованих програм і заходів їх реалізації. Крім цього, сучасні компанії змушені функціонувати в умовах невизначеності та постійної зміни впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Система менеджменту персоналу має вчасно та оперативно реагувати на ці виклики, а тому має оперативно трансформувати процеси, заходи, програми для того, щоб забезпечувати організацію необхідним персоналом відповідно якості. Все перераховане вище змінює вимоги до сучасного менеджера з персоналу, трансформує модель його компетентностей актуалізуючи нові знання, вміння і навички. Тенденції розвитку управлінських компетентностей в цілому впродовж останніх десятиліть виокремлювали окремі аспекти навичок, які потрібні для результативної праці фахівцеві з управління персоналом. Однак універсальної моделі компетентностей, яка б визначала знання, вміння, навички та поведінку, які необхідні сучасному менеджеру з персоналу аби відповідати всім викликам та виконувати усі завдання, які ставить перед ним практика діяльності в українських реаліях, не було сформовано.

Однозначним залишається той факт, що фахівці в сфері менеджменту персоналу мають бути високо кваліфікованими, проте за яким переліком знань, умінь та навичок має підтверджуватись відповідний рівень кваліфікації в сфері менеджменту персоналу в Україні не визначено. Тому топ-менеджмент сучасних компаній, зацікавлений у зростанні ефективності роботи з персоналом, потребує не тільки перелік загальних компетентностей менеджера з персоналу, але й професійних, їх деталізацію за дескрипторами, механізми оцінювання та розвитку.

Аналіз сучасного розуміння та підходів до визначення понять «компетентність» [5] та «модель компетентностей» [9], дають нам підстави стверджувати, що компетентність менеджера з персоналу має включати деталізацію сукупності актуальних для сучасної практики реалізації професійної діяльності знань, умінь, навичок та особистісних характеристик, які пов'язані з виконанням значного аспекту практики професії. На основі визначення та опису актуальних для ринку праці України компетентностей менеджера з персоналу виникає можливість формування сучасної моделі компетентностей, яка включатиме усю сукупність компетентностей, які визначають ефективність роботи в сфері менеджменту персоналу. При цьому особливої уваги потрібно приділити: формуванню актуального рівня знань для менеджера з персоналу, тобто визначення необхідних фактів і цифр, концепцій та гіпотез, які безпосередньо забезпечують пізнання сфери менеджменту персоналу та відповідають сучасному рівню розвитку науки щодо управління людьми в організації; розвитку навичок, які обумовлюють формування здатності менеджера з персоналу використовувати отримані раніше знання для реалізації актуальних для практики процесів менеджменту персоналу задля отримання високого рівня ефективності та результативності праці; стимулювання формування ставлення через активацію тактики сприйняття і узгодженості щодо людини, ситуації або ж концепцій, які схиляють до певних реакцій або дій. Таким чином, можна зробити висновок, що актуальні компетентності менеджера з персоналу

мають відображати моделі поведінки, які відображають досконалість у виконанні в межах конкретних бізнес-процесів менеджменту персоналу. У випадку застосування моделі компетентностей, вона являє собою набір загальних та професійних компетентностей, які потрібні фахівцям для здійснення основних процедур і операцій в рамках зазначених бізнес-процесів.

Визначення актуальних компетентностей для менеджера з персоналу, які необхідно включити у модель компетентностей, має відбуватися на основі одночасно: імплементації міжнародного досвіду в даному напрямі та аналізу вимог українського ринку праці в сегменті «Менеджмент персоналу».

В контексті реалізації першої частини – особливої уваги заслуговують результати дослідження міжнародних моделей компетентностей в сфері менеджменту персоналу, проведеного Притулою [24], який на основі порівняння міжнародних підходів презентував модель компетентностей HR, в яку входить 40 ключових HR посад і, відповідно, така ж кількість компетентностей, яким кожен з них має володіти. Експериментальні дослідження автора, які відбувалися протягом року, були ґрунтовані на найпоширеніших посадах, в тому числі в сфері менеджменту персоналу, а їх результати мають інноваційний характер через виділення базового, помірного, глибокого та експертного рівнів володіння компетентностями та одночасного групування компетентностей в межах кожного рівня за загальними (soft skills) та професійними (hard skills) компетентностями, які були втілені у карті компетентностей фахівців в сфері менеджменту персоналу. Незважаючи на інноваційний характер, унікальність та можливість прикладного використання даної карти компетентностей менеджера з персоналу, аналіз її можливостей показав складнощі роботи з нею через окремі недоліки. Перш за все – це ускладнене розуміння масиву даних. Також дефект міститься в якості опису, яким власне автор задоволений лише на 80%, оскільки він дійсно складний для сприйняття. Щодо переваг, то тут можна виокремити унікальну можливість не тільки переглядати компетентності, а й будувати власний план розвитку для менеджера з персоналу при переході між рівнями і посадами. Адже за підсумками можна розглянути такі дані, як: загальний рівень розвитку загальних та професійних компетентностей, рівень розвитку кожної з 40 компетентностей та загальний рівень. Внаслідок фахівець в сфері менеджменту персоналу матиме змогу оцінити глибину своїх знань та в дійсності оцінити рівень, на якому він знаходиться.

Задля повного розуміння актуальних компетентностей менеджера з персоналу у світі тенденції розвитку міжнародної практики моделювання HR компетентностей потребують глибокого аналізу та дослідження. Це важливо для майбутнього розуміння щодо доцільності впровадження зазначених моделей в практику діяльності українських компаній та встановлення рівня відповідності їм тих вимог до менеджера з персоналу, які сформувались на українському ринку праці.

Першою має бути проаналізована розроблена SHRM [26] модель HR компетентностей (з англ. The SHRM Body Of Competency and Knowledge, скор. SHRM BoCK). SHRM BoCK описує поведінкові компетентності та знання, які потрібні HR-фахівцям для ефективної роботи, яка об'єднує вісім поведінкових компетенцій у три кластери: лідерство (лідерство та навігація та етична практика), міжособистісні комунікації (управління відносинами, комунікація, глобальна та культурна ефективність) та бізнес (бізнес-хватка, консалтинг, критична оцінка). Крім того, SHRM BoCK організовує 15 сфер знань з менеджменту персоналу, які включені у технічну компетентність HR-експертизу у трьох кластерах: люди (стратегічне планування персоналу, отримання талантів, залучення та утримання працівників, навчання та розвиток, загальна винагорода), організація (структура HR-функції, організаційна ефективність та розвиток, управління робочою силою, соціально-трудові відносини, управління технологіями) та робоче місце (HR у глобальному контексті, різноманітність та інклюзія, управління ризиками, корпоративна соціальна відповідальність, трудове законодавство).

Наступна модель компетентностей, яка обов'язково має бути проаналізована при дослідженні міжнародної практики моделювання HR компетентностей – це модель компетентностей від CIPD [6], яка спроектована на основі виділення наступних кластерів компетенцій: базових, базових поведінкових та спеціальних професійних компетентностей. До базових, або загальних компетентностей в Новій професійній карті CIPD віднесені шість необхідних ключових, або основних, на основі яких проводяться

зміни, створюється цінність і виявляється позитивний вплив і на бізнес в цілому, і на соціально-трудові відносини, зокрема: практика роботи з людьми, культура і поведінка, бізнес оточення, аналітика та створення цінності, використання цифрових технологій, зміни. CIPD вважає, що базові компетентності необхідні для менеджера з персоналу - незалежно від ролі, спеціалізації або галузі, в якій веде свою діяльність їх компанія, - і включають в себе все необхідне для успішної професійної діяльності. Нова модель компетентностей CIPD пропонує HR професіоналам міцну основу для ефективного прийняття рішень в рамках виконання посадових обов'язків. Для цього виділено вісім поведінкових компетентностей, що дозволяють HR професіоналам створювати цінність для працівників, компаній, суспільства і своєї професії з управління людьми: практика, заснована на етиці; професійна сміливість і вплив; розуміння цінності людей; забезпечення соціо-культурного розмаїття; націленість на створення цінності; пристрасть до навчання; фокус на розумінні; ситуаційне прийняття рішень. Основні моделі поведінки описують в загальних рисах, як необхідно діяти, щоб бути ефективним HR професіоналом в сучасному невизначеному світі соціально-трудових відносин. Нова карта професій CIPD надає професії управління людьми найсильніший фундамент для ефективного прийняття рішень. Для цього виділено дев'ять спеціальних компетентностей: організаційний розвиток та дизайн; добір персоналу; управління талантами; навчання та розвиток; досвід працівників; трудові відносини; винагорода; соціо-культурне розмаїття та інклюзія; HR-аналітика.

Крім цього, обов'язково має бути проаналізована модель компетентностей менеджера з персоналу, яка використовується HRCI – провідною організацією з сертифікації в сфері управління людьми, яка встановлює стандарти відповідності, досконалості та досвіду для менеджменту персоналу [20]. Протягом майже 30 років їх дослідження HR-компетентностей емпірично визначало компетентності HR-фахівців та те, як вони впливають на ефективність. Згідно цих досліджень було виділено на дев'ять компетентностей HRCI, які потрібні сучасному менеджеру з персоналу для досягнення успіху, з яких три дослідники визначили як основні рушії. Ці компетенції керують стратегічними ініціативами, розміщують HR у місці довіри до організації та полегшують здатність HR керуватися пріоритетами, що конкурують: здатність стратегічно позиціонувати бізнес, щоб завоювати його ринок; здатність будувати відносини довіри, маючи активну точку зору; здатність управляти напруженою, притаманною бізнесу. Крім цього, дослідники визначили три категорії HR-компетентностей як можливості організації, які допомагають позиціонувати HR для досягнення стратегічної цінності: здатність здійснити зміни та керувати організаційною культурою; здатність управляти потоком талантів, розвиваючи людей та лідерів, керуючи індивідуальними показниками та формуючи технічний талант; здатність управляти добробутом працівників за допомогою фінансових та нефінансових винагород. Ці три компетентності дозволяють службам персоналу використовувати силу власного персоналу для просування організації вперед. Управління культурою, людським капіталом та стимулами є важливими для розвитку загально організаційних можливостей. Нарешті, три HR-компетентності були визначені як засоби, що забезпечують надання послуг, зосереджених на управлінні тактичними або основними елементами управління персоналом: здатність використовувати технології та соціальні медіа для стимулювання та створення високопродуктивних організацій; здатність використовувати аналітику для вдосконалення процесу прийняття рішень; здатність управляти процесами, пов'язаними із дотриманням вимог, дотримуючись нормативних вимог. Ці дев'ять компетентностей не охоплюють весь спектр сфери управління персоналом, але вони є міцною основою для успіху.

Деталізація та сутності, дескрипторів кожної компетентності менеджера з персоналу на основі [6; 20; 26], їх порівняльний аналіз на основі зіставлення та проведення аналогії кожної з розглянутих міжнародних моделей і загальноприйнятими в Україні поділом на загальні і спеціальні (професійні) компетентності, дозволив намузагалити і структурувати їх не порушуючи логіки в першоджерелах і, водночас, зробивши адаптивними до вітчизняної практики, а тому, на нашу думку, більш зручними для використання при аналізі ринку праці. Результати адаптивних міжнародних моделей наведені на Рисунку 1.

Результати проведеного нами дослідження показали, що моделі HR компетентностей, представлені SHRM, CIPD та HRCI, мають багато схожих ознак, але найбільше представлених компетентностей міститься в моделі SHRM та CIPD, на противагу в HRCI ми спостерігаємо менший хоча й змістовний

вибір компетентностей для менеджерів з персоналу. Такі компетентності, як ділова хватка, навчання, управління талантами, розвиток персоналу, управління ризиками – найчастіше спостерігаються, як спільні між зазначеними моделями компетентностей менеджера з персоналу. Проте сфера менеджменту персоналу досить широка і багатогранна, тому варто розуміти, що окремі представлених компетентностей в різній мірі будуть важливі досліджуваної посади менеджера з персоналу. Крім того, вони матимуть різний рівень затребуваності на ринку праці України через відмінну від Сполучених штатів Америки та Великобританії структуру попиту на знання, вміння та навички в сегменті «Менеджменту персоналу».

Аналіз попиту на компетентності на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» було здійснено на основі дослідження оголошень про вакансії на основних порталах залучення кандидатів (rabota.ua, work.ua). Генеральна сукупність для аналізу представлена оголошеннями про вакансії в сегменті «Менеджмент персоналу» на основних порталах залучення кандидатів - rabota.ua та work.ua - протягом січня-березня 2021 року. За досліджуваний період у середньомісячний обсяг попиту в даному сегменті становив на rabota.ua 934 оголошення про вакансії та на work.ua 1.556 оголошень про вакансії. Зважаючи на можливість дублювання (паралельного публікування компаніями оголошень про вакансії на обох порталах) до розрахунку було взято середній показник – 1.245 оголошень про вакансії.

Для обґрунтування вибірки біло почергово застосовано наступні методи визначення її обсягу: довільний метод розрахунку, за якого обсяг вибірки визначається на рівні 5-10% від генеральної сукупності – відповідно до генеральної сукупності обсяг вибірки має становити від 62 до 124 вакансій; статистичний метод розрахунку, за якого обсяг вибірки розраховується на основі спеціальних статистичних формул (1) [25]:

$$n = \frac{t^2 \cdot S^2 \cdot N}{\Delta_x^2 \cdot N + t^2 \cdot S^2}, \quad (1)$$

де n – обсяг вибірки; N – обсяг генеральної сукупності; t – нормоване відхилення, яке визначається виходячи з обраного рівня довірливості; S – знайдена варіація для вибірки, w – показник частки; S^2 – дисперсія випадкової величини, Δ – припустима межа похибки.

Розрахований за формулою (1) обсяг вибірки для генеральної сукупності 1.245 вакансій; нормованого відхилення 1.96 (рівень довірливості - довірчий інтервал 95%); допустимої межі похибки висновків – до 10%; варіації для вибірки за відсутності статистичної інформації прийнято на рівні 0.5, оскільки це дає максимальну дисперсію (отриманий таким чином показник для обсягу вибірки буде завищеним, що дає додаткову надійність результатів) становитиме:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5^2 \cdot 1.245}{0.1^2 \cdot 1.245 + 1.96^2 \cdot 0.5^2} = 83 \text{ оголошення про вакансії.}$$

Проведені розрахунки дають нам підстави стверджувати репрезентативність проведених нами досліджень в обсязі 100 оголошень про вакансії великих і середніх компаній України.

Систематизація та узагальнення результатів дослідження вимог до компетентностей менеджера з персоналу було здійснено на основі поділу їх на загальні компетентності та професійні компетентності, серед яких окремо було виділено управлінські компетентності та спеціальні функціональні компетентності, які відображають специфіку діяльності в напрямі функціональної сфери «менеджмент персоналу». Крім того, було визначено, три півні затребуваності компетентностей менеджера з персоналу на ринку праці: низький – при частоті попиту на компетентність нижче 30%, середній – від 30% до 60% та високий – більше 60%.

Результати аналізу попиту на загальні компетентності (далі – ЗК) на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» представлено у Таблиці 1.



Джерело: Авторська розробка на основі узагальнення та структуризації [6; 20; 24; 26].

Рисунок 1. Актуальні компетентності менеджера з персоналу згідно основних міжнародних моделей HR компетентностей

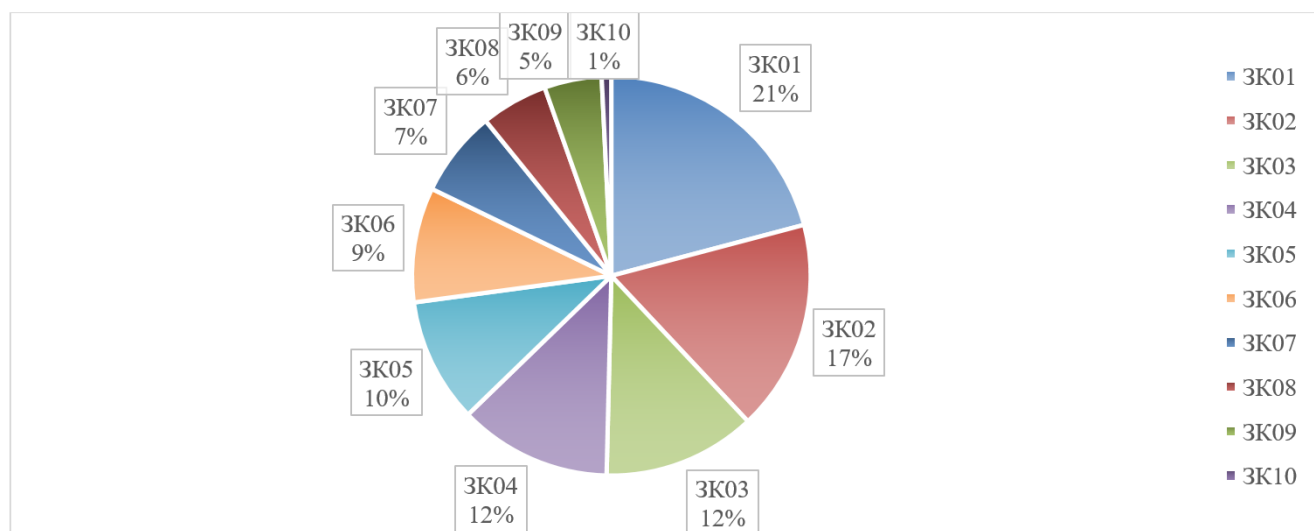
Таблиця 1. Аналіз попиту на загальні компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Джерело: Розроблено авторами.

Компетентність	Умове позначення	Частота попиту на ринку праці	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність відповідально ставитися до роботи	ЗК01	54%	0.042
Навички впевненого використання цифрових технологій	ЗК02	44%	0.035
Здатність до безперервного навчання	ЗК03	32%	0.025
Здатність до ініціативного виконання завдань	ЗК04	32%	0.025
Навички ведення переговорів	ЗК05	26%	0.020
Здатність успішно здійснювати професійну діяльність у стресогенних умовах	ЗК06	24%	0.019
Здатність оперативно виконувати завдання	ЗК07	18%	0.014
Здатність швидко і легко адаптуватися та діяти в новій ситуації	ЗК08	14%	0.011
Здатність спілкуватися англійською мовою	ЗК09	12%	0.009
Здатність чітко та своєчасно виконувати роботу з дотриманням певних правил і умов	ЗК10	2%	0.002

Сучасні компанії України серед загальних компетентностей менеджера з персоналу найбільше цінують здатність відповідального ставлення до роботи (вказано у 54% оголошень про вакансії); навички впевненого використання цифрових технологій – 44%, здатність до безперервного навчання та здатність до ініціативного виконання завдань – по 32% відповідно. Такий зріз пояснюється, на нашу думку, особливостями реалізації трудових процесів менеджерів з персоналу в сучасних «нових нормальних» умовах пандемічної реальності, яка передбачає підвищений рівень відповідальності та зростання вимог до цифрової компетентності, які стають обов'язковою умовою ефективного виконання обов'язків при дистанційній організації трудової діяльності. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, застосовувати знання у практичних ситуаціях, здатність до саморозвитку та навчання впродовж життя – це ті компетентності які актуалізувалися сучасними трендами розвитку сфери менеджменту персоналу, пов'язаними із постійним зростанням вимог до виконання роботи. Так, згідно з дослідженнями Deloitte, керівники сучасних компаній серйозно занепокоєні впливом цифрових технологій, таких як роботизація та штучний інтелект на зміну характеру роботи та способи підготовки персоналу до її виконання. Зокрема, у зазначеному дослідженні до найважливіших питань менеджменту персоналу, які мають бути нагально вирішені визначено: перехід до бізнес-процесів майбутнього (28%), необхідність реорганізації робочого середовища (25%) і перенавчання працівників (24%) [8]. Окрім результатів проведених нами досліджень вагомість здатності до ініціативного виконання робіт в моделі компетентностей менеджера з персоналу підтверджує практика менеджменту персоналу важливість ініціативності, вміння управляти процесами в організації, а також брати в них участь для посад в сфері менеджменту персоналу, особливо вищого рівня [10]. Очевидно, що ці чотири загальних компетентності все ж не володіють досить високим рівнем вагомості в моделі затребуваних на українському ринку праці компетентностей менеджера з персоналу проте становлять майже 2/3 від усіх актуальних загальних компетентностей в сегменті «Менеджменту персоналу» (Рисунок 2).

Професійні компетентності на ринку праці користуються значно вищим попитом. Результати аналізу попиту на управлінські компетентності (далі – УК) та спеціальні функціональні компетентності (далі – СК) на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» представлено у Таблицях 2-3.



Джерело: Розраховано авторами.

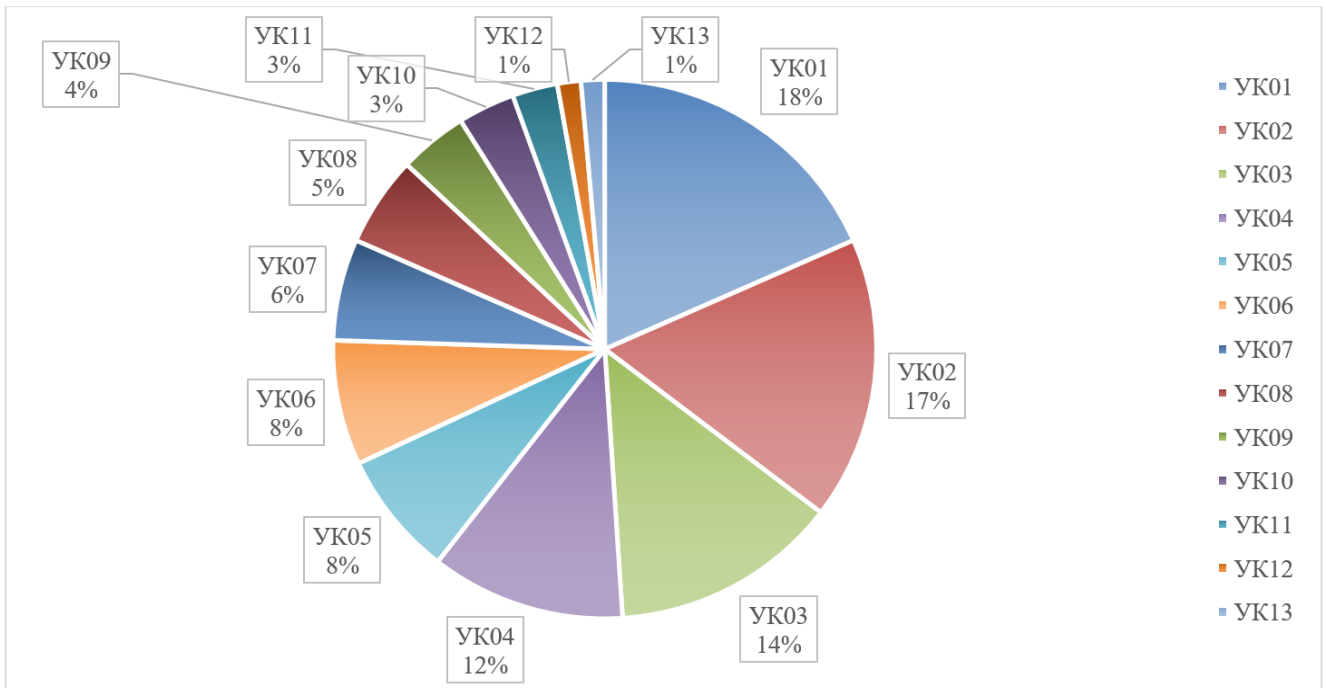
Рисунок 2. Структура попиту на загальні HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

Таблиця 2. Аналіз попиту на управлінські компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Джерело: Розроблено авторами.

Компетентність	Умове позначення	Частота попиту на ринку праці	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність до ефективної комунікації в процесі управління	УК01	54%	0.042
Здатність досягати передбачуваних результатів при виконанні професійних завдань	УК02	50%	0.039
Аналітичне мислення та здатність аналізувати	УК03	40%	0.031
Здатність працювати в режимі багатозадачності	УК04	34%	0.027
Здатність до самомотивації та мотивації підлеглих	УК05	22%	0.017
Здатність концентруватися на виконанні професійних завдань, вчиняти дії, не відволікаючись на сторонні справи	УК06	22%	0.017
Здатність до ефективного самоменеджменту	УК07	18%	0.014
Здатність працювати в команді	УК08	16%	0.013
Вміння визначати пріоритетність роботи	УК09	12%	0.009
Навички по роботі з внутрішніми клієнтами (B2B) та клієнто-орієнтованість	УК10	10%	0.008
Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми	УК11	8%	0.006
Здатність використовувати знання економічних процесів в професійній діяльності	УК12	4%	0.003
Здатність до швидкого вирішення проблем та прийняття рішень	УК13	4%	0.003

Як проілюстровано у Таблиці 2, рівень затребуваності на ринку праці України окремих управлінських компетентностей для менеджера з персоналу становить більше 50%. Зокрема, частка попиту на ринку праці на: здатність до ефективної комунікації в процесі управління становить 54% і в оголошеннях про вакансію описується дескрипторами здійснювати двосторонній обмін інформацією з метою розуміння, включно з вербальним, невербальним та письмовим спілкуванням для вирішення професійних завдань; спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово; створювати ефективні комунікації в колективі;



Джерело: Розраховано авторами.

Рисунок 3. Структура попиту на управлінські HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

та здатність досягати передбачуваних результатів при виконанні професійних завдань – 50%. Крім цього, досить високим є попит на інші управлінські компетентності, а саме: 40% - аналітичне мислення та здатність аналізувати, яке деталізується як здатність логічно міркувати, знаходити аргументи, ставити під сумнів власні та інші судження, виявляти сильні та слабкі сторони різних підходів до вирішення проблеми; аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; та 34% - здатність працювати в режимі багатозадачності, виконувати декілька завдань одночасно. В цілому, описані чотири управлінських компетентностей мають високий та середній рівень затребуваності та характеризуються рівнем вагомості від 0.042 до 0.027 відповідно. У моделі затребуваних на українському ринку праці компетентностей менеджера з персоналу вони становлять 61% від усіх актуальних управлінських компетентностей в сегменті «Менеджменту персоналу» (Рисунок 3).

Природнім є найвищий рівень затребуваності спеціальних функціональних компетентностей менеджера з персоналу на ринку праці України (Таблиця 3). Серед спеціальних функціональних компетентностей менеджера з персоналу 6 характеризуються високим рівнем затребуваності, а 2 середнім. Зокрема, конкурентоспроможність менеджера з персоналу на ринку праці України, на сьогодні визначається на 96% здатністю організовувати та реалізовувати процеси добору персоналу, на 84% здатністю здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади та робочі місця, на 82% здатність працювати з персоналом та реалізовувати процеси менеджменту персоналу; на 70% здатністю організовувати та реалізовувати процеси адаптації персоналу, на 60% здатністю оцінювати кандидатів на вакантну посаду у, забезпечувати їх якість добору. Важливими є також здатність ведення кадрового документообігу та документаційного супроводу HR процесів (34%) та здатність планувати та формувати кадровий резерв (30%).

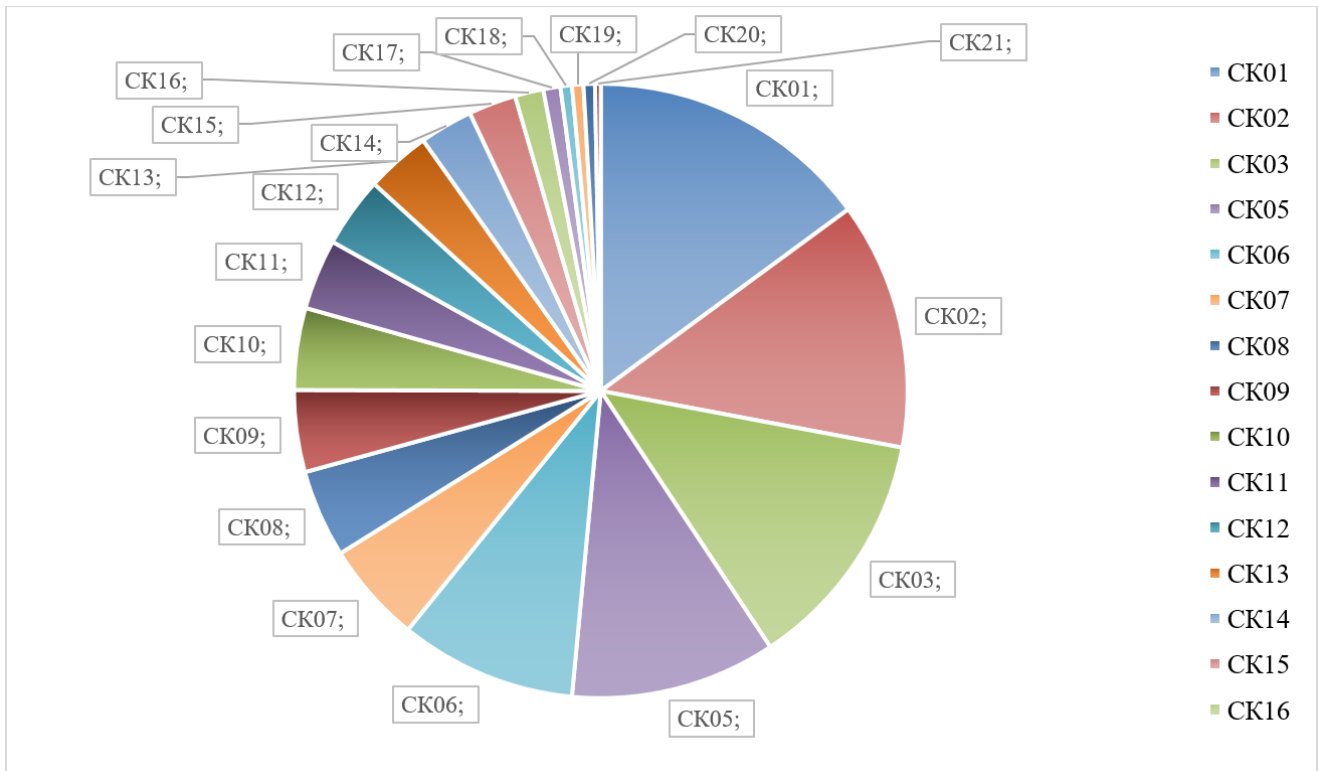
Таблиця 3. Аналіз попиту на спеціальні функціональні компетентності менеджера з персоналу на ринку праці України в сегменті «Менеджменту персоналу» у січні – березні 2021 року

Джерело: Розроблено авторами.

Компетентність	Умове позначення	Частота попиту на ринку праці	Рівень вагомості у моделі компетентностей
Здатність організовувати та реалізовувати процеси добору персоналу	СК01	96%	0.075
Здатність здійснювати пошук кандидатів на вакантні посади та робочі місця	СК02	84%	0.066
Здатність працювати з персоналом та реалізовувати процеси менеджменту персоналу	СК03	82%	0.064
Здатність організовувати та реалізовувати процеси адаптації персоналу	СК05	70%	0.055
Здатність оцінювати кандидатів на вакантну посаду та забезпечувати їх якість добору	СК06	60%	0.047
Здатність ведення кадрового документообігу та документального супроводу HR процесів	СК07	34%	0.027
Здатність планувати та формувати кадровий резерв	СК08	30%	0.024
Здатність мотивувати персонал	СК09	28%	0.022
Здатність складати та подавати кадрову звітність	СК10	28%	0.022
Здатність організовувати та реалізовувати процеси навчання та розвитку персоналу	СК11	24%	0.019
Здатність використовувати сучасні технології рекрутингу	СК12	24%	0.019
Здатність планувати та організовувати корпоративні заходи	СК13	22%	0.017
Здатність використовувати знання трудового законодавства в професійній діяльності	СК14	18%	0.014
Здатність аналізувати ринок праці	СК15	16%	0.013
Здатність працювати з великими масивами професійних даних (big data), в тому числі в цифровому середовищі	СК16	10%	0.008
Здатність складати та контролювати бюджету витрат на персонал	СК17	6%	0.005
Здатність розробляти стратегію і політику менеджменту персоналу та планувати заходи їх реалізації відповідно до бізнес-стратегії	СК18	4%	0.003
Здатність досліджувати, формувати та розвивати позитивний бренд роботодавця на внутрішньому на зовнішньому ринках праці	СК19	4%	0.003
Здатність розробляти програми навчання для різних категорій персоналу для працівників	СК20	4%	0.003
Здатність оцінювати задоволеність персоналу	СК21	2%	0.002

В цілому, описані спеціальні компетентності (СК01 – СК06) характеризуються рівнем вагомості від 0.075 до 0.024 відповідно. У моделі затребуваних на українському ринку праці компетентностей менеджера з персоналу вони становлять більше 70% від усіх актуальних спеціальних функціональних компетентностей в сегменті «Менеджменту персоналу» (Рисунок 4).

Модель HR-компетентностей, затребуваних на ринку праці України, відображена на Рисунку 5. Очевидним є той факт, що вона кардинально відрізняється від традиційних міжнародних моделей. На нашу думку, основним поясненням такої диференціації є, насамперед, особливості розвитку підходів щодо управління людьми, які історично склалися в Україні. Вітчизняна практика і наукова думка в цій сфері відчула на собі вплив численних чинників суспільно-історичного, політичного, економічного та соціального характеру, деталізація яких потребує поглибленого вивчення. Другим вагомим аргументом для обґрунтування є особливості функціонування вітчизняного ринку праці в умовах пандемії COVID-19.



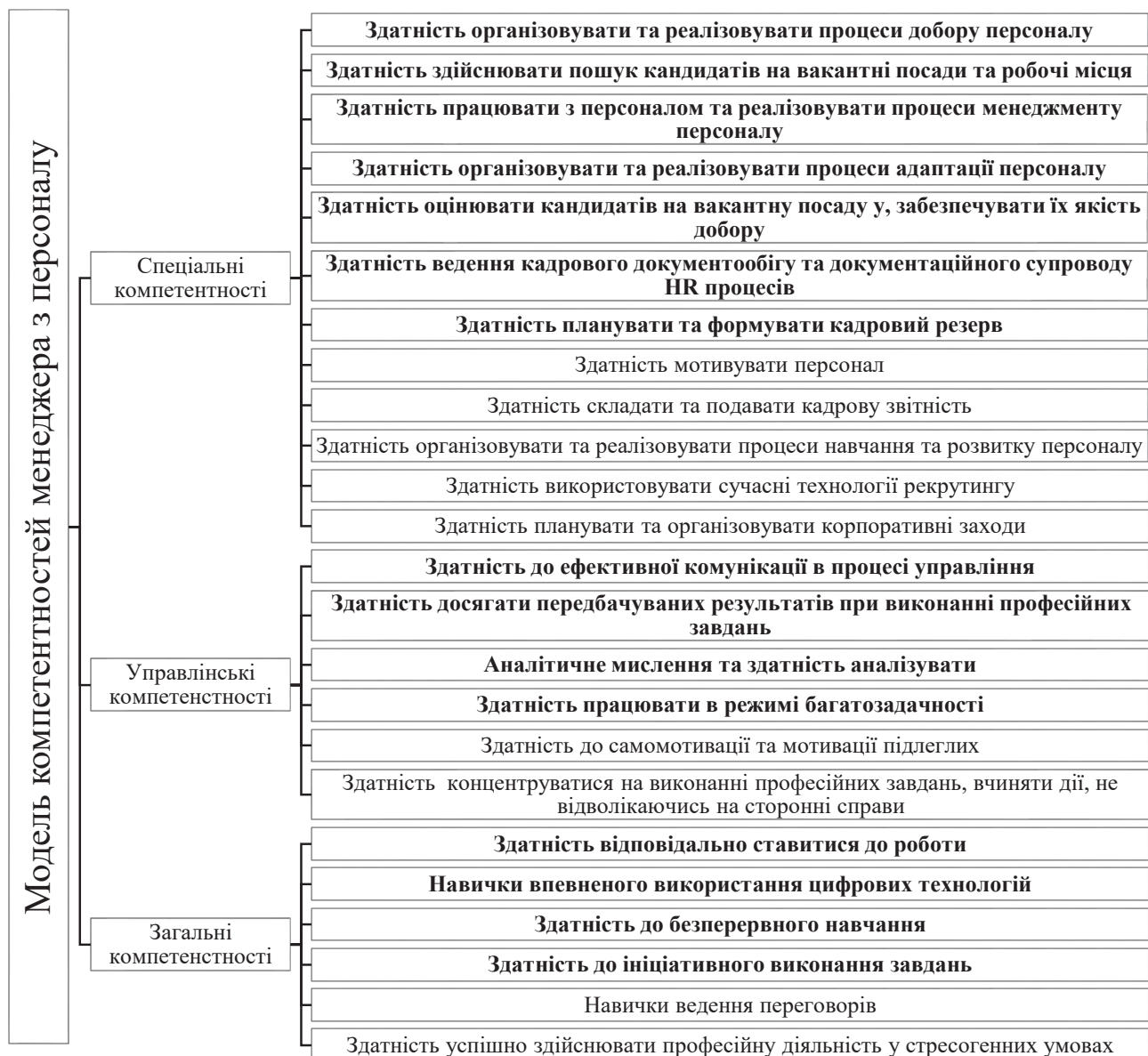
Джерело: Розраховано авторами.

Рисунок 4. Структура попиту на спеціальні HR компетентності на ринку праці України у січні-березні 2021 року

5. ОБГОВОРЕННЯ

Зараз лише лінивий не робить прогнози щодо трансляції сформованих під час пандемії змін у майбутнє. Існує чимало прогнозів розвитку світу у постпандемічний період, які мають на меті виділити ті зміни, які залишаться з нами і стануть нормою. В цьому контексті сформувався цілий напрям футуристично-прогностичних досліджень, які описують так звану «new normal» для різних сфер діяльності людини. Тобто це поточна ситуація, соціальні звичаї тощо, що відрізняється від того, що було раніше або пережито, але, як очікується, стане звичним або типовим. Не виключення є і сфера управління людьми в бізнесі, для якої ці питання є особливо актуальними.

Пандемія COVID-19 приймає трагічні наслідки з точки зору здоров'я людей та громадського здоров'я, а також спричиняє масштабні зриви бізнесу, в результаті чого деякі підприємства повністю закриваються. На відміну від них, інші змушені швидко розширювати сервісні групи та нарощувати виробництво, щоб задовольнити підвищені вимоги. В той же час у багатьох компаніях практично за одну ніч всі робочі місця стали віддаленими. Пандемія змінила світову економіку та бізнес, а людина є їх основою. Усі необхідні зараз організаціям зміни для відновлення діяльності в своїй основі мають людину. Тому роль управління людьми суттєво зростає. Актуалізуються питання: безпеки персоналу і не тільки фізичної на робочому місці, а й соціальної, психологічної, інформаційної – питання яких особливо загострилося внаслідок COVID-19; організації трудової діяльності в умовах віддаленого доступу до робочого місця, трансформація робочих місць та переродження їх у цифрові поставити нові вимоги до численних процесів менеджменту персоналу від нових способів організації щоденної діяльності персоналу до концептуального перетворення підходів до управління корпоративною культурою; соціальної складової управління людьми в організації для нівелювання тих негативних соціальних наслідків, які виникають у зв'язку із відсутністю живого спілкування, страхом перед втратою здоров'я, життя тощо.



Джерело: Розроблено авторами.

Рисунок 5. Модель HR-компетентностей відповідно до попиту на ринку праці України

В цілому, сучасна ситуація спричинила виникнення потреби у адаптації та стійкості сучасного працівника, пришвидшила перехід до нової цифрової економіки та підкреслили важливість менеджменту персоналу у новій нормальній реальності. Нова нормальність для менеджменту персоналу полягає в тому, що сучасний фахівець з управління людьми відіграє ключову роль у підтримці безперервності бізнесу, керуванні постійними зусиллями щодо трансформації та підтримці прийнятих кадрових рішень. Найуспішніші HR-команди визначають нову норму з найкращими практиками, що забезпечують обґрунтоване прийняття рішень та організаційну спритність. Тому на ринку праці України актуалізувалися HR-компетентності, які дозволять сучасному менеджеру з персоналу реалізовувати процеси щодо підтримання безперервності бізнесу в умовах кризи. Це, по-перше, введення заходів щодо охорони здоров'я та безпеки працівників, таких як протоколи соціального дистанціювання для контролю за розповсюдженням вірусу, політика дистанційної роботи та організація віддаленого доступу до робочого місця. По-друге, безперервність діяльності передбачає успішне її відновлення через впровадження заходів та рішень для пом'якшення впливу спалаху на здоров'я та добробут працівників та дії щодо нормалізації попиту та пропозиції при різкій зміні умов діяльності. І, по-третє, це формування тієї нової норми, яка дозволить пристосуватись до обставин, як того вимагають умови.

Нова норма для управління людьми в організаціях буде формуватися, на нашу думку, на основі тих бізнес-процесів, які сприятимуть необхідним трансформаціям бізнесу. Тенденції в організаційних перетвореннях, до спалаху пандемії, характеризувалися націленістю на підвищення спритності, гнучкості менеджменту персоналу, цифровізацією основних його процесів для отримання конкурентних переваг на ринку праці. Ще до пандемії, щоб конкурувати за висококваліфікованих працівників «міленіалів» та «покоління Z» впроваджувались інновації пов'язані з трансформацією корпоративної культури, впровадженням гнучких графіків, дистанційної зайнятості, нових технологій для організації віддаленого робочого місця. Але зараз протоколи соціальної дистанції пандемії надали цим ініціативам нової актуальності й вимагають від організацій перегляду звичайних режимів організації трудової діяльності. У цих умовах необхідними стають HR-компетентності, які формують здатність менеджера з персоналу активізувати свою діяльність і демонструвати свою цінність як бізнес-партнера через передачу даних та досвіду, напрацювання способів динамічного та спритного врегулювання кадрової ситуації. Зокрема, це стосується оптимізації ресурсів, необхідних для підтримки продуктивності віддаленої робочої сили, включаючи цифрові ресурси, що, своєю чергою, вимагає високого рівня розвитку цифрових та аналітичних компетентностей, вміння працювати з великими масивами даних та приймати швидкі рішення. В таких умовах, на першу роль виходять стратегічні HR-компетентності, які дозволять ефективно реалізовувати функцію планування, яка б поєднувала захист працівника та максимізувала продуктивність праці в складних умовах. Найуспішніші менеджери з персоналу формують критичні навички та компетентності, зберігаючи зайнятість та захист працівників.

Складаючи коротко- чи довготермінові антикризові плани менеджер з персоналу має мати навички оперативно визначити критичні позиції та ключових працівників: працівники, які мають бути доступними за будь-яких обставин: при тимчасовому призупиненні діяльності організації – потрібно визначити працівників, яких можуть тимчасово відсторонити від роботи; при розширеному призупиненні – працівників, яких можуть відсторонити на тривалий або невизначений час тощо. Тут головне оцінити, чи достатня чисельність працівників для виконання основних обов'язків у міру розвитку умов, а якщо ні, то вжити заходів, таких як перехресне навчання, сертифікація чи пошук тимчасового персоналу чи персоналу за контрактом, який би служив кадровим резервом. Саме в цьому полягає здатність HR-команди, в будь-яких непередбачуваних умовах і в умовах кризи забезпечувати роботу компанії.

Сучасний менеджер з персоналу в пандемічний і постпандемічний період має докладати значних зусиль для підтримання безперервності бізнесу, стимулювання трансформації та забезпечення того, щоб потрібні люди знаходились у правильних місцях, щоб допомогти своїй компанії виконати свою місію, незалежно від того, чи знаходиться це місце вдома на віддаленій роботі або на в офісі «на передовій» для надання основних послуг. Це складний набір завдань навіть за звичайних умов, і надзвичайна ситуація у галузі охорони здоров'я додає новим вимірам та актуальності ролі HR. Сучасні можливості HR-аналітики та візуалізації можуть швидко дати командам HR уявлення про їх поточний стан та резервні ресурси та надати інструменти для управління кризою.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження щодо узагальнення досягнень сучасної наукової думки та міжнародного досвіду формування моделей компетентностей менеджера з персоналу, а також сучасних тенденцій розвитку менеджменту персоналу як сфери професійної діяльності підтверджують необхідність розроблення нової моделі HR компетентностей. Порівняльний аналіз міжнародних моделей компетентності, які використовують провідні світові сертифікаційні інститути та організації в сфері менеджменту персоналу, дозволив нам зробити висновки про їх деяку невідповідність, але, водночас виявити спільні риси та провести їх адаптацію до традиційних вітчизняних кластерів компетенцій. Цей підхід було покладено в основу аналізу попиту на HR-компетентності на українському ринку праці в сегменті «Менеджменту персоналу». Отримані результати засвідчили унікальність затребуваних в Україні HR-компетентностей від прийнятого на міжнародному рівні узагальненого стандарту. Основними причинами такої диференціації виділено особливості розвитку підходів щодо управління людьми, які історично склалися в Україні, та особливості функціонування вітчизняного ринку праці в умовах пандемії COVID-19.

В зв'язку з чим можна зробити висновки, що в Україні дійсно потрібне розроблення уніфікованої моделі HR-компетентностей, у якій би було адаптовано міжнародні практики у цьому напрямі, враховані тенденції розвитку ринку праці та трансформацію функції менеджменту персоналу в нових нормальних умовах пандемічної та постпандемічної реальності. Така модель може стати методологічною основою формування проекту професійного стандарту менеджера з персоналу і створити сприятливі передумови для розроблення проекту та затвердження на державному рівні Професійного стандарту з управління персоналом. Подальший розвиток наукових та прикладних досліджень цієї сфері позитивно вплине на якість реалізації функції менеджменту персоналу та зробить можливим перехід на новий рівень якості у підготовці профільних фахівців в системі вищої освіти України, розроблення нових освітніх стандартів та освітніх програм в сфері менеджменту персоналу, а також запровадження національної системи сертифікації для професіоналів з управління персоналом з метою оцінювання якості кадрового забезпечення реалізації функції менеджменту персоналу в Україні.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Oksana Kravchuk.
 Data curation: Oksana Kravchuk, Tetyana Bidna.
 Formal Analysis: Oksana Kravchuk.
 Funding acquisition: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.
 Investigation: Oksana Kravchuk, Tetyana Bidna.
 Methodology: Oksana Kravchuk.
 Project administration: Oksana Kravchuk.
 Resources: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.
 Software: Iryna Varis, Tetyana Bidna.
 Supervision: Oksana Kravchuk.
 Validation: Oksana Kravchuk, Iryna Varis, Tetyana Bidna.
 Visualization: Iryna Varis.
 Writing – original draft: Oksana Kravchuk, Tetyana Bidna.
 Writing – review & editing: Oksana Kravchuk, Iryna Varis.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Alonso, A., Kurtessis, J., Schmidt, A., Strobel, K., & Dickson, B. (2015). A Competency-Based Approach to Advancing HR. *People & Strategy*, 38(4), 38–44. Retrieved from <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon~875d7ca6&id=GALE|A552253053&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=31951811>
2. Becker, S. (2019). The Global Movement for Human Resources Standards. *HRExaminer*. Retrieved from <https://www.hrexaminer.com/the-global-movement-for-human-resources-standards>
3. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. Retrieved from <https://joshbersin.com/page/7/>
4. Burns, E., Smith, L., & Ulrich, D. (2012). Competency Models with Impact: Research Findings from the Top companies for Leaders. *The RBL Group White Paper Series*. Retrieved from <http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/Competency%20Models%20with%20Impact.pdf>
5. CHRP (2014). *Certified Human Resources Professional Competency Framework*. Retrieved from <https://cphrbc.ca/wp-content/uploads/2014/09/CHRP-competency-framework.pdf>
6. CIPD (2018). *The Profession Map*. Retrieved from https://peopleprofession.cipd.org/Images/full-standards-download-dec-2020_tcm29-50113.pdf
7. Das Gupta, A. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage* (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780429327728>
8. Deloitte (2019). *Bezperervne navchannia (2019 Deloitte Global Human Capital Trends) [Continuous learning (2019 Deloitte Global Human Capital Trends)]*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-7.pdf>
9. European Commission (2018). *Digital Education Action Plan (2021-2027). Resetting education and training for the digital age*. Retrieved from https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en
10. Hlushenia, K. (2020). *Kadrovyyk nashoho chasu: khto takyi HR i yak nym staty [HR of our time: who is HR and how to become one]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://happymonday.ua/hto-takyj-hr-i-yak-nym-staty>
11. Hodges, J., & Crabtree, M. (2020). *Reshaping HR: The Role of HR in Organizational Change* (1st ed.) (240 p.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003123491>

12. Kolot, A. (2021). Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges. *Economy of Ukraine*, 2, 3-31. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>
13. Kravchuk, O. (2017). Analysis of the international practice of HR standardization. *Socio-labor relations: theory and practice*, 1, 142–158. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_14
14. Kravchuk, O. (2018). HR-manager digital competency. *Socio-labor relations: theory and practice*, 1, 172–191. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19
15. Kravchuk, O. (2019). Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*, 9(1), 71–84. (In Ukrainian). [http://dx.doi.org/10.21511/slrrtp.9\(1\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/slrrtp.9(1).2019.07)
16. Loew, L. (2016) The Challenges and Benefits of Competency Management. *Training Magazine*. Retrieved from <http://laciloew.com/news/competency-management-challenges-and-benefits/>
17. Lopushnyak, H., & Mylyanyk, R. (2019). The influence of digital technologies on the formation of competencies of management personnel. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 24, 10–16. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10>
18. Mangaleswaran, T. (2015). Human Resource Competencies for Managing Challenges. *Information and Knowledge Management*, 5(9), 109–114. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/25599>
19. McCartney, S., Murphy, C., & McCarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
20. Meginley, D. (2020). *9 Competencies for HR Excellence*. HRCI. Retrieved from <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2020/09/04/nine-competencies-for-hr-excellence-emerge>
21. Petiukh, V., & Voloboeva, I. (2019). Methodological principles of competencies evaluation for functional personnel at the bank. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 2. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.65>
22. Petrova, I. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic Human Resource Management]* (466 p.). Kyiv: KNEU. (In Ukrainian). Retrieved from https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf
23. Prabawati, I., & AOKtariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953, 012157. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
24. Pritula, M. (2020). *Personalnaya karta razvitiya HR 40x40 [Personal HR development map 40x40]*. Mike Pritula Academy. (In Russian). Retrieved from https://pritula.academy/hrmap?fbclid=IwAR2c7eITDgMB_vqgsPW45ch599us-6wrsG-NqF8VpL0oRHEhDT_qc3Z-vq3E
25. Samborskyy, O., Slobodyanyuk, M., & Shuvanova, O. (2017). *Obhruntuvannia vyboru metodu formuvannia vybirky u doslidzhenniakh farmatsevtichnoho rynku [Rationale for the choice of sampling method in pharmaceutical market research]* (27 p.). Kharkiv: National University of Pharmacy. (In Ukrainian)
26. SHRM (2018). *The SHRM Body of Competency and Knowledge*. Retrieved from https://www.shrm.org/certification/recertification/Documents/18-1534%202019%20BoCK_WEB.pdf
27. Stolyaruk, H. (2018). Professional standard for personnal manager: problems of development and using. *Social and labour relations: theory and practice*, 1, 312–322. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_33
28. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. (2019). *Strategic Human Resource Management* (118 p.). London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780429490217>
29. Ulrich, D. (2015). *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders* (606 p.). Alexandria: HR Certification Institute.
30. Ulrich, D. (2020). HR's ever-emerging contribution. *Strategic HR Review*, 19(6), 251–257. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0071>
31. Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 17(4), 181–185. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2018-0046>
32. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources* (336 p.). New York: McGraw-Hill Education.
33. Vasylyk, A., & Kushnir, A. (2018). Ompetences of HR-specialist in the digital technologies era. *Scientific Bulletin of KSU. Series «Economic Sciences»*, 28(2), 119–122. (In Ukrainian). Retrieved from <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48>
34. Voloboeva, I. (2018). The mechanism of forming and implementation for competences model (methodological aspect). *Social and labour relations: theory and practice*, 1, 362–368. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24789/Voloboeva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>