

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра інформаційно-документних комунікацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

на засіданні кафедри

інформаційно-документних комунікацій

(протокол № __ від _____ 2023 р.)

Завідувач кафедри _____ Ганна ОХРИМЕНКО

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього рівня магістр

на тему: «**КОМПЕТЕНТНІСНА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З
HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ**»

Виконала здобувачка групи МІАКМ - 21

освітньо-професійної програми

Жура Аліна Олександрівна

Керівник – кандидат з державного управління, старший викладач кафедри інформаційно-документних комунікацій

БОНДАР Віталій Дмитрович

Рецензент – доктор наук із соціальних комунікацій, професор Національного університету «Одеська політехніка»

ШЕВЧЕНКО Олена Василівна

Острог, 2023

ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи на другому (магістерському) рівні вищої
освіти студента групи МІАКМ-61
Жури Аліни Олександрівни

№ п/п	Види та етапи роботи	Термін виконання	Підпис викладача
1.	Вибір теми, затвердження її на кафедрі, призначення наукового керівника	до 15.10. 2022 р.	
2	Складання графіка роботи над темою і узгодження його з науковим керівником	жовтень-листопад 2022 р.	
3.	Вивчення джерел, літератури, суспільних реалій, матеріалів архівів, періодичних видань; збір та узагальнення фактів і даних	листопад-грудень 2022 р.	
4.	Складання плану роботи та узгодження його з науковим керівником	січень 2023 р.	
5.	Формування концепції, написання вступу та теоретичного розділу роботи	січень-березень 2023 р.	
6.	Написання дослідницької частини кваліфікаційної роботи	березень-серпень 2023 р.	
7.	Завершення рукопису роботи та ознайомлення наукового керівника з її повним чорновим варіантом в друкованому вигляді	вересень 2023 р.	
8	Повне завершення чистового варіанту роботи, оформлення її і подання на відгук наукового керівника, подання роботи на зовнішнє рецензування	жовтень-листопад 2023 р.	
9.	Подання чистового варіанту роботи на кафедру	до 20 листопада 2023 р.	
10.	Проведення попереднього захисту	21 листопада 2023 р.	
11.	Подання рецензії на кафедру	15 грудня 2023 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	20 грудня 2023 р.	

Здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти

_____ **Аліна ЖУРА**

Науковий керівник

_____ **Віталій БОНДАР**

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПІДГОТОВЦІ HR-ФАХІВЦІВ.....	9
1.1. Сутність понять «компетенція» та «компетентність» в сучасній науці та в HR-менеджменті.....	9
1.2. Огляд та порівняльний аналіз моделей компетенцій HR-фахівців (іноземні та українські системи)	17
Висновки до 1 розділу	31
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ HR-СПЕЦІАЛІСТІВ	33
2.1. Розвиток освітнього ринку підготовки hr-фахівців.....	33
2.2. Порівняльний аналіз освітніх програм підготовки фахівців за 2019 р. та 2022-2023 рр.	44
2.3. Огляд ринкової моделі hr-спеціаліста.....	53
Висновки до 2 розділу	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА JUNIOUR-МОДЕЛІ КОМПЕТЕНТНОСТІ HR- ФАХІВЦЯ	62
Висновки до 3 розділу	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Упродовж останніх років (2019-2023 рр.) Україну наклав ряд кризових ситуацій, зокрема пандемія COVID-19 та конфлікт на сході країни, які мали значний вплив на її суспільство та економіку. Ці події мають серйозний вплив на управління людськими ресурсами в компаніях. Під час цього багато організацій виявили, що здібності їхньої робочої сили є ключем до отримання конкурентної переваги, тому це стало особливою потребою в підготовці кваліфікованих фахівців з HR-менеджменту, які зможуть ефективно впоратися зі складнощами кризових умов. Кризові умови вимагають від фахівців з HR-менеджменту додаткових знань, навичок та компетенцій, управління персоналом вимагає гнучкості, вміння приймати швидкі та обґрунтовані рішення, забезпечувати безпеку та добробут працівників.

У зв'язку з цим, компетентнісна модель підготовки фахівців з HR-менеджменту в кризових умовах має бути адаптована до нових викликів та потребує ретельної розробки. Розробка компетентнісної моделі підготовки фахівців з HR-менеджменту в кризових умовах дозволить забезпечити належний рівень професійної підготовки та забезпечити ефективність управління людськими ресурсами під час кризових ситуацій. Вона має бути спрямована на розвиток навичок і знань, які стануть ключовими управлінськими інструментами у таких надзвичайних умовах. Компетентнісна модель підготовки фахівців з HR-менеджменту допомагає підготувати кадри, здатні ефективно реагувати та адаптуватися до змін.

Потрібно відзначити, що формування кваліфікованого трудового потенціалу може сприяти вирішенню соціально-економічних викликів, забезпечуючи високу продуктивність та ефективність праці.

Стан наукової розробленості теми дослідження. Вивченням теми та її проблематикою активно почали займатися у XX-XXI ст. Попри великий інтерес закордонних дослідників (Армстронг М., Десслер Г., Ульріх Д.) та вчених з пострадянських країн (Балабанова Л., Єгоршин А. та інші) до загальних проблем

теорії та практики HRM, питання компетентнісної підготовки фахівців з HR-менеджменту досліджено недостатньо. Наразі дослідження теми активно набирає своїх обертів у зв'язку з викликами, що постали перед суспільством: по-перше, пандемія COVID-19, по-друге, воєнний період.

За останні два роки роль менеджерів з персоналу в організаціях набуває все більшої ваги, і це є невідомим для нікого. Останні дослідження, проведені науковцями чітко обґрунтовують значущий внесок менеджерів з персоналу у розвиток організації та бізнесу загалом. Динамічний розвиток та тенденції у сфері управління людськими ресурсами в організаціях є результатом аналізу факторів, який виконувався у працях іноземних дослідників протягом останнього десятиріччя. Важливість менеджменту персоналу, управління людськими ресурсами, професійних компетентностей HR, моделі компетентностей та зростаючий попит на HR-компетентності персоналу, активно досліджуються, зокрема, в роботах Лоу Л. [41]. Роботи Сторі Д., Райта П. та Ульріха Дж., Дас-Гупта А., а також Ходжеса Дж. та Кребтрі М. зосереджуються на питаннях розвитку стратегічного менеджменту персоналу та його ролі в організаційних змінах, що актуальні протягом останніх років [31], [34], [36], [45]. У цих дослідженнях автори здійснюють аналіз викликів та можливостей, з якими стикається практика менеджменту персоналу в контексті організаційних змін, розглядаючи сучасні теоретичні підходи та рамки, а також можливість їх реалізації в реальних умовах поряд з взаємозв'язком з іншими суміжними дисциплінами [33].

Дослідники Маккартні С. та Мерфі С. наголошують на значущості розробки сучасної моделі компетентності для менеджера з персоналу, проводячи практичний аналіз ринкової ситуації в п'яти країнах, з метою створення власної моделі компетентності [42]. У результаті цього дослідження вони ідентифікують шість універсальних компетенцій, необхідних HR-аналітикам. Зокрема, Берсін та Ульріх, аналізуючи сучасний етап розвитку, зазначають, що динаміка вимог до HR-компетентностей, стрімка їх трансформація значною мірою обумовлені цифровізацією управління персоналом, модернізацією HR-технологій та

впровадженням змін в діяльність організацій під час пандемії коронавірусу COVID-19 та в умовах постпандемічного періоду [31], [47].

Досягнення української наукової спільноти У цій галузі можна представити через окремі наукові дослідження, які розглядають різні аспекти формування компетентності менеджерів з персоналу в контексті цифровізації та створення нової соціально-економічної реальності. Наприклад, роботи Колота А., Лопушняк Н., Петрової І., Василика А., Столярука Н. вивчають ці питання [25], [28], [29], [38]. Додатково, попередні наукові внески Кравчук О., Варіс І., Бідної Т. присвячені особливим аспектам формування професійної компетентності менеджерів з персоналу [40].

За станом розробленості – тема є частково розроблена

Мета дослідження: визначити теоретичні засади понять компетенція та компетентність, моделей компетентностей та розробити junior компетентнісну модель.

Для реалізації мети було поставлено такі **завдання дослідження:**

- з'ясувати сутність понять «компетенція» та «компетентність» у літературі;
- провести огляд та порівняльний аналіз іноземних та вітчизняних моделі компетентностей;
- здійснити огляд освітньо-професійних програми підготовки HR-фахівців закладів освіти України
- порівняти освітні програми за ковідний та воєнний період;
- проаналізувати ринок праці hr-спеціалістів;
- на основі порівняльних аналізів освітніх програм та моделей компетенцій розробити власну junior-модель компетенцій.

Об'єкт дослідження: основні моделі компетентностей підготовки фахівців з HR-менеджменту.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади моделей компетенцій підготовки фахівців з HR-менеджменту в кризових умовах (ковідний період та воєнний стан).

Методологія дослідження. При дослідженні теми в роботі було застосовані наукові підходи: порівняльний підхід застосовувався при визначенні спільних та відмінних рис між іноземними та українськими моделями компетенцій, професійними компетентностями освітніх програм за ковідний та воєнний період за ступенем «бакалавр» та «магістр»; компетентнісний підхід – визначення компетентностей у змісті освітніх програм для отримання професії hr-фахівця.

Також були використані наступні методи: аналіз і синтез (вивчення поняття «компетенція», «компетентність»), контент-аналіз (проаналізовані освітні програми за двома ступенями, визначення компетентностей), порівняльний аналіз (порівняння форм освіти: формальної та неформальної), картографічний метод (встановлення географії розміщення закладів освіти, які дозволяють отримати професію hr-фахівця), вторинний соціологічний аналіз (аналіз досліджень щодо необхідних hr-компетентностей), узагальнення (загальні висновки по роботі та до кожного розділу).

Наукова значущість. Виділено основні компетентнісні моделі, якими керуються у світі та в Україні при підготовці спеціалістів напрямку HR. При розробці цих моделей можна внести нові знання, розробити практичні рекомендації та підвищити рівень розуміння управління персоналом в кризових умовах в Україні, сприяючи покращенню ефективності роботи організацій та компаній у складних ситуаціях.

Наукова новизна. У результаті проведення досліджень розроблено власну junior-модель компетентностей hr-фахівця, яка включає в себе обов'язкові компетентності, спричиненні ковідний та воєнним періодом. Завдяки цій моделі junior-спеціалісти зможуть адаптуватися до нових умов ринку праці.

Практична значущість. Матеріали та результати дослідження кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані у підготовці освітніх програм навчальних дисциплін, які спрямовані на вивчення рекрутингу, управління персоналом, hr-менеджмент. Може застосовуватися спеціалістами з рекрутингової діяльності, студентам спеціальності «Інформаційна, бібліотечна

та архівна справа». Розробка компетентнісної моделі дозволить підготувати фахівців, які зможуть ефективно керувати персоналом в умовах кризи, враховуючи особливості та виклики, що виникають в цей період; надасть фахівцям необхідні знання, навички та інструменти для ефективного мотивування, управління стресом та підтримки працівників; дозволить організації залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих фахівців з HR-менеджменту, що сприятиме її успішності та стійкості. Результати дослідження можуть бути використані як основа для подальших наукових досліджень і розробок в цій області.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури та додатків.

У першому розділі розглядаємо теоретичні підходи та основні концепції, пов'язані з формуванням компетентності у підготовці фахівців з управління людськими ресурсами. В даному розділі розглядаються ключові поняття, які стосуються компетентності, її ролі та значення в контексті HR-менеджменту. Аналізуються теорії та моделі компетентності, які допомагають розкрити сутність та структуру компетентності, а також визначити її складові елементи. Досліджуються різні підходи до класифікації компетенцій та їх ролі в професійній підготовці HR-фахівців. У другому розділі досліджуємо питання підготовки спеціалістів: ринок праці з урахуванням потреб, освітньо-професійні програми підготовки, визначаємо актуальні ринкові потреби фахівців. У третьому розділі надаємо рекомендації щодо розробки та впровадження компетентнісної моделі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати кваліфікаційного дослідження апробовані в секції «Менеджмент інновацій та актуальні питання розвитку інформаційного простору» в контексті проведення XXVIII наукової викладацько-студентської конференції Дні науки в Національному університеті «Острозька академія» (17 травня 2023р., м. Острог).

Публікація статті в Науковий блог НаУ «Острозька Академія» URL: <https://naub.oa.edu.ua/>.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПІДГОТОВЦІ HR-ФАХІВЦІВ

У розділі визначено дефініції понять «компетенція» та «компетентність» дослідників. Проведено огляд та порівняльний аналіз іноземних та вітчизняних моделей компетентності.

1.1. Сутність понять «компетенція» та «компетентність» в сучасній науці та в HR-менеджменті

У сучасній науці є наукова література про поняття «компетенція» та «компетентність». Перш ніж почати глибинно досліджувати сутність понять, варто розглянути їх значення та трактування науковців. Згідно Google Ngram Viewery (інструмент, розроблений Google, який дозволяє аналізувати частоту використання слів та фраз) найбільша частка використання слова «competence» у 2013, а «competency» у 1980 р. [59].

Google Books Ngram Viewer

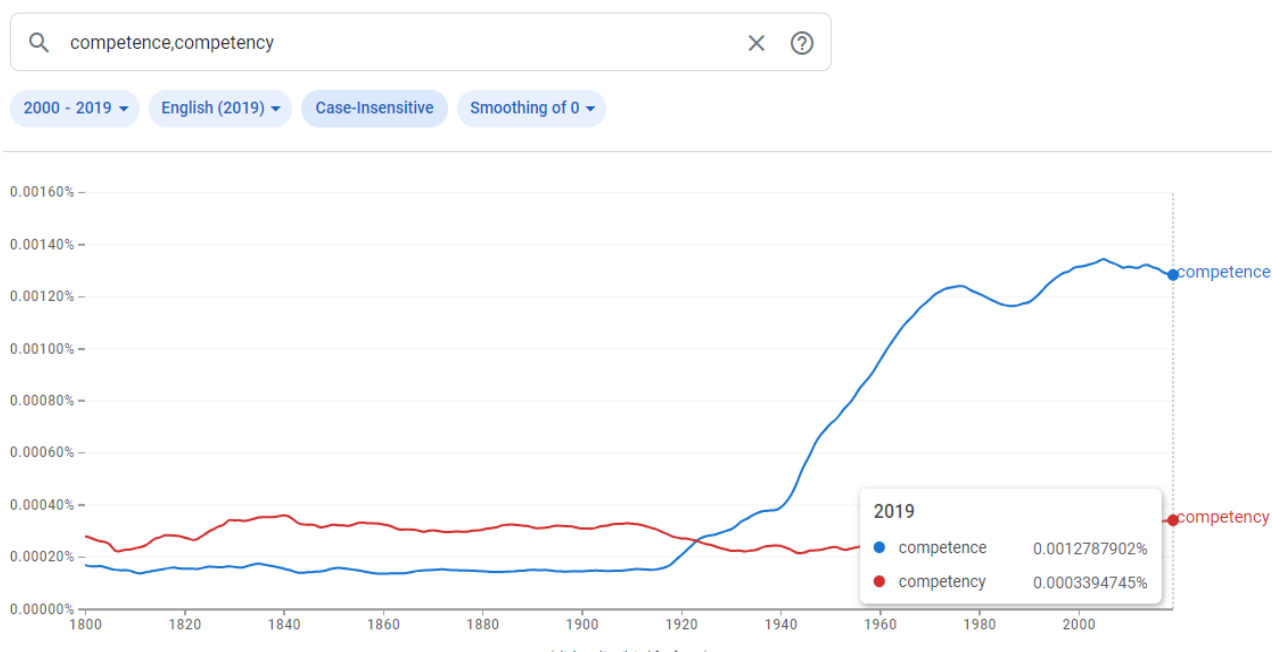


Рисунок 1.1 Частота використання слів "competence" та "competency"

Розбіжності у частці використання слів "competence" та "competency" в різні роки, які показує Google Ngram Viewer, можуть бути пояснені різними факторами, такими як еволюція мови, модифікації в наукових, професійних чи галузевих стандартах, а також загальні зміни в суспільстві та використанні мови. Наприклад, вибір між "competence" і "competency" може визначатися місцевими мовними традиціями, стилістичними відмінностями, або впливом наукових, професійних чи освітніх сфер. Поняття "competence" і "competency" мають схожі значення, але використовуються в різних контекстах або можуть вважатися більш американськими або британськими відповідно.

Новий тлумачний словник української мови надає таке визначення поняттю «компетенція» (лат. *competentia*, від *competere* – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) – «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи» [73].

У сучасному світі поняття «компетенція» стало ключовим у різних галузях, від освіти та бізнесу до науки і соціальних досліджень. Це термін об'єднує в собі не лише технічні навички та знання, а й особистісні якості, що дозволяють ефективно виконувати завдання та адаптуватися до змін у сучасному суспільстві. В даному контексті, деякі науковці підкреслюють широкий характер компетенції, включаючи гнучкість та адаптивність в різних сферах життя, тоді як інші акцентують на технічних аспектах та навичках.

В освітньому контексті компетенція може вказувати на здатність студента використовувати свої знання та навички для розв'язання завдань або проблем. У бізнесі компетенції працівника – це сукупність технічних знань, м'яких навичок, вмінь, характерних рис та поведінкових та лідерських якостей тощо, які дозволяють особі ефективно виконувати певну роботу чи завдання. У фінансовій галузі – розробка та впровадження фінансових стратегій. У галузі управління людськими ресурсами (HR), компетенція може вказувати на різноманітні аспекти, здатність виконувати завдання та взаємодіяти з персоналом компанії: оцінка потреб компанії та надання консультацій, розробка та впровадження програм професійного розвитку, ефективне взаємодія з різними рівнями

персоналу. Дослідження різних концепцій компетенції відомих науковців дозволяє отримати глибше розуміння цього поняття та його важливості у сучасному науковому, освітньому та професійному середовищі.

Розглянемо інтерпретацію поняття «компетенція» відповідно до різних науковців, які досліджували це питання. (Див Табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «компетенція»

Автор	Визначення
Байденко В.	здатність робити щось добре, ефективно в широкому форматі контекстів з високим ступенем саморегуляції, саморефлексії, самооцінки, з швидкою, гнучкою й адаптивною реакцією на динаміку обставин і середовища
Богущ А.	мова йдеться про навчання і виховання
Бондар С.	здатність розв'язувати проблеми, що забезпечуються не лише володінням готовою інформацією, а й інтенсивною участю розуму, досвіду, творчих здібностей
Галяміна І.	здатність і готовність застосовувати знання і уміння при розв'язанні професійних завдань в різноманітних областях – як у конкретній області знань, так і в областях, слабо прив'язаних до конкретних об'єктів, тобто це здатність і готовність проявляти гнучкість у мінливих умовах ринку праці
Дрогайцев О.	коло питань, у яких особистість найкраще розуміється
Краєвський В., Хуторський А.	готовність людини до мобілізації знань, умінь, зовнішніх ресурсів для ефективної діяльності в конкретній життєвій ситуації.
Мамчур Л.	це чітко окреслені знання, які повинна мати особа, коло питань, у яких вона має бути обізнана і які необхідні для успішної практичної діяльності відповідно до загально визначених норм, законів, правил

Складено за [4], [5], [8], [10], [51], [71]

Якщо проаналізувати поняття, то одразу можна поміти, що кожен з науковців по-різному трактує визначення: Краєвський В. та Хуторський А. вважають, що компетенція розглядається як готовність людини використовувати сукупність знань для своєї діяльності [10]. За Л. Мамчуром доповнює поняття колег, але підкреслює необхідну чіткість та обов'язковість знань. Обидва визначення вказують на те, що компетентна особа повинна мати конкретні знання, які є необхідними для ефективної практичної діяльності в певній області [71].

Науковці Шишова С. та Кальней В., розглядають компетенцію як загальну здатність, що ґрунтується на різних аспектах, таких як знання, досвід, цінності, нахили. Вони підкреслюють, що ця загальна здатність формується через навчання. Визначення зазначає, що компетенція не обмежується лише конкретними знаннями, а охоплює більш широкий спектр елементів, які включають в себе різноманітні аспекти особистісного та професійного розвитку.

Дослідниця Галяміна І. вказує на широкий спектр компетенцій, включаючи гнучкість і готовність до застосування знань в різних областях, враховуючи зміни на ринку праці, а визначення Байденко В. підкреслює здатність до ефективності в різних контекстах, враховуючи внутрішні аспекти, такі як саморегуляція і самооцінка, а також здатність адаптуватися до змін [4], [51].

Компетенції можуть бути загальними (наприклад, комунікаційні навички) або специфічними для конкретної ролі чи професії. Компетентність – це стан або якість особистості, що виявляється у здатності ефективно застосовувати набуті компетенції у різних ситуаціях. Компетентна особа може успішно вирішувати завдання, стикаючись з різноманітними викликами й обставинами, тобто компетенції – це конкретні елементи знань та вмінь, а компетентність – це здатність використовувати ці компетенції на практиці. У HR-менеджменті, ці терміни використовуються для описування вимог до працівників, оцінки їхньої придатності для конкретних посад, а також для розвитку та підвищення професійних навичок персоналу [6, с. 52].

Компетенція є центральною для виконання конкретних завдань, у пошуках встановлення мінімальних стандартів результатів виконання роботи [37].

Розглянемо поняття «компетентність». Новий тлумачний словник дає наступне поняття властиве слову «компетентний», який означає - має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий [73]. Поняття «компетентність» визначає собою не лише наявність конкретних знань та навичок, але й здатність ефективно застосовувати їх у різноманітних ситуаціях та контекстах. Це комплексна якість, яка включає в себе не лише технічні

аспекти, але і особистісні риси, які дозволяють особі досягати успіху в конкретній галузі чи професії. Компетентна особа володіє не лише необхідними знаннями, але також вміє їх адаптувати та застосовувати в реальних умовах, проявляючи гнучкість, творчість та вміння вирішувати завдання в мінливому середовищі. У широкому контексті, компетентність може також включати міжособистісні вміння, лідерські якості та інші аспекти, що визначають успіх у професійному та особистому житті.

Ознайомимося з інтерпретацію поняття «компетентність» відповідно до дослідників, які займалися це питання. (Див Табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Інтерпретація поняття « Компетентність»

Автор	Визначення
Бондар С.	здатність особистості діяти.
Равен Дж.	проявлені ним на практиці прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної творчої (продуктивної) діяльності в професійній і соціальній сфері
Татур Ю.	проявлені ним на практиці прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної творчої (продуктивної) діяльності в професійній і соціальній сфері
Холодна М.	особливий тип організації предметно-специфічних знань, що дозволяють приймати ефективні рішення у відповідній галузі діяльності.
Краєвський В., Хуторський А.	сукупність особистісних якостей учня зумовлених досвідом його діяльності у певній соціально і особистісно значущій сфері.
Шадриков В.	якість особистості або сукупність якостей, мінімальний досвід діяльності в заданій сфері
Шишов С.	вміння мобілізувати в конкретній ситуації отримані знання та досвід, з врахуванням зовнішніх обставин; деяка загальна здатність людини, що базується на його знаннях, досвіді, цінностях і здібностях

Складено за [5], [10], [15], [17], [21],[22]

Наведені визначення компетентності від різних авторів підкреслюють різноманітні підходи до цього поняття: Бондар С. дає наступне тлумачення для поняття «компетентність» – проста та конкретна визначення компетенції як здатності до дії [5]. Зі свого боку, Равен Дж. підкреслює активну готовність та прагнення реалізувати свій потенціал у творчій діяльності [15]. Шишов С. доповнює поняття Равена Дж., але з уточненням активності в мобілізації знань

та досвіду в конкретних ситуаціях, а Татур Ю. підкреслює готовність до творчої діяльності підтримуючи обох науковців та акцентує визначення поняття на комплексі знань, навичок і ставлень для ефективної діяльності [17]. Хуторський А., доповнюючи науковців, компетентність підкреслює особистісні якості, зумовлені досвідом [10]. Усі запропоновані вченими визначення не суперечать одне одному, а є взаємодоповнюючими.

Компетентність певною мірою є особистою, а організація спеціально розвиває компетентність для досягнення стійкої конкурентної переваги. З огляду на те, з чого походить концепція компетентності контекст роботи до організаційного контексту де його атрибут змінився з «context-independence» на «context-dependence». Цей перехід контекстів і атрибутів, імовірно, змінюється компетентність від «індивідуального працевлаштування» до «організаційна конкурентна перевага» [48].

Зростаючий вплив та тенденції розвитку компетентності у сфері управління людськими ресурсами обумовлені рядом факторів, проаналізованих в наукових дослідженнях Алонзо А., Бернса Е., Сміта Л. та Ульріха Д. [23, с. 41]. Роботи Лоу Л. акцентують на класифікації персоналу та запровадженні комплексного підходу до управління їхніми компетентностями на рівні організації. Розвиток стратегічного менеджменту персоналу та його роль в організаційних змінах упродовж останніх років відображені у працях Роботи Сторі Д., Райта П. та Ульріха Дж., Дас-Гупта А., а також Ходжеса Дж. та Кребтрі М та інших авторів, де наведено узагальнені унікальні дані про виклики та можливості, з якими стикається практика менеджменту персоналу в умовах організаційних змін [31], [34], [45]. Вони також розглядають сучасні теоретичні підходи та рамки, а також можливість їх застосування в реальних умовах, враховуючи взаємозв'язок з суміжними дисциплінами.

Науковці Беккер С. Прабаваті І. та Аоктаріянда Т. зосереджуються на компетентнісній моделі менеджменту персоналу, де компетентність описується як набір атрибутів, відтворюючи основні стратегії, які включають в себе організаційне сканування, стратегічне планування, профілювання

компетентностей, аналіз розриву компетентностей та розвиток компетентності. Мангалесваран розуміє компетентності менеджера з персоналу як фундамент його результативності та виділяє їх ключову роль не лише у сфері управління людськими ресурсами, але й у розв'язанні більш глобальних проблем на рівні всієї організації [30], [43].

Дослідники Маккартні М. та Мерфі М. акцентують увагу на важливості створення сучасної моделі компетентності для менеджера з персоналу та використовують практичний аналіз ринків п'яти країн для розробки власної моделі компетентності, що призводить до визначення універсальних шести компетенцій, важливих для HR-аналітиків [42]. У свою чергу, Берсін Е. Ульріх Д. в контексті сучасного етапу розвитку підкреслюють, що швидкі зміни вимог до HR-компетентностей та їх швидка трансформація в значній мірі обумовлені цифровою трансформацією у менеджменті персоналу, модернізацією HR-технологій та адаптацією діяльності організацій до нових умов, спричинених пандемією COVID-19 та після неї [30], [32].

Одним із важливих аспектів є компетентність HR-фахівців, які відіграють визначальну роль у формуванні успішної роботи команд та стратегій управління персоналом. Для глибшого розуміння становлення та значущості поняття «компетенція HR-фахівця» ми здійснили аналіз кількості наукових статей на різних ресурсах. У нашому дослідженні було проведено моніторинг академічних баз даних, щоб визначити, наскільки широко і глибоко вивчається та обговорюється це поняття в науковому та професійному середовищі. . (Див Табл. 1.3)

Таблиця 1.3

**Моніторинг академічних баз поняття «компетенція, компетентність»
та «компетенції HR-фахівців»**

Ресурс/поняття	Web of Science	Google Scholar	Academia.edu
Competence, competency	20 тис. 645	2 млн 350 тис.	2 млн 248 тис.
HR manager competencies	173	297 тис.	62 тис.

Аналіз отриманих даних дозволив нам отримати уявлення про те, наскільки актуальною є тема компетентності HR-фахівців в наукових дослідженнях. Наукові статті в базі даних Web of Science на тему "Competence, competency" складають більше 20 тисяч, що свідчить про великий інтерес науковців до загального поняття компетентності. У той же час, конкретні статті, присвячені компетентностям HR-менеджера, становлять 173, що також свідчить про активний інтерес до цього аспекту. На платформі Google Scholar та Academia.edu можна спостерігати великий обсяг практичної інформації про компетентності загалом і конкретно HR-менеджера. Загалом, це більше 2 мільйони 350 тисяч та 2 мільйони 248 тисяч статей відповідно.

Також зазначені дані підтверджують, що існує значний попит на дослідження, спрямовані на вивчення компетентностей HR-менеджерів. Загальна кількість згадок цього аспекту у Google Scholar та Academia.edu (297 тис. та 62 тис. відповідно) свідчить про великий інтерес як з боку науковців, так і з боку практиків у цьому конкретному напрямку.

Різниця у кількості опублікованих джерел на різних платформах може бути пояснена тим, що кожна з платформ має своє покриття, призначення (Web of Science в основному використовується для наукових досліджень та публікацій, а Google Scholar та Academia.edu можуть включати більше прикладних аспектів, включаючи публікації, які не проходять формальний науковий рецензійний процес), доступністю інформації (Google Scholar та Academia.edu можуть бути більш відкритими та доступними платформами для різних типів користувачів, що може призвести до більшої кількості опублікованих матеріалів. Web of Science може мати більш строгий відбір статей, що проходять через формальний процес рецензії)

Якщо посилається на Закон України "Про освіту", який визначає, що компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, проводити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [1].

Досягнення української наукової спільноти в даній галузі можна представити через окремі наукові дослідження, які розглядають різні аспекти формування компетентності менеджерів з персоналу в контексті цифровізації та створення нової соціально-економічної реальності. Наприклад, роботи Колота А., Лопушняк Н., Петрової І., Василика А., Столярука Н. вивчають ці питання. Додатково, попередні наукові внески Кравчук О., Варіс І., Бідної Т. присвячені особливим аспектам формування професійної компетентності менеджерів з персоналу [40]. Аналізуючи поняття дослідників варто визначити, 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.

Важливо розрізняти терміни «компетенція» і «компетентність», оскільки компетентність відрізняється від компетенції, яка включає ключові аспекти, такі як «знання», «уміння» і «навички». Остання передбачає дії людини у стандартних ситуаціях, тоді як компетентність охоплює елемент готовності до реагування на ситуації через особистісні риси, переходячи від якості знань до якості діяльності. Ця діяльність може бути нестандартною. Таким чином, за своєю природою поняття «компетентність» є набагато ширшим, ніж поняття «компетенція».

1.2. Огляд та порівняльний аналіз моделей компетенцій HR-фахівців (іноземні та українські системи)

Одним із підходів до формування компетентностей HR-фахівців є застосування компетентнісних моделей. Моделі компетенцій є основним інструментом в системі підготовки HR-фахівців, оскільки вони допомагають ідентифікувати та оцінювати необхідні навички, знання та поведінкові характеристики для успішної роботи в цій галузі. Ці моделі визначають стандарти для підбору, навчання та розвитку персоналу, що дозволяє

забезпечити високу якість роботи HR-фахівців і відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Модель компетенції – це настанова, розроблена відділом кадрів, яка встановлює конкретні навички, знання та вимоги до поведінки, які дозволяють працівнику успішно виконувати свою роботу [34]. Моделі компетенцій визначають, як має виглядати успіх в організації для кожної окремої роботи. Модель застосовується до практики найму персоналу, управління талантами, навчання та оцінки ефективності.

Нижче наведено деякі переваги впровадження моделі компетенцій для організацій [48]:

- Встановлює конкретний напрямок для продуктивності робочої сили, який узгоджується з організаційними цілями та стратегіями.
- Дозволяє HR отримати конкретне розуміння всіх здібностей і навичок співробітників.
- Дозволяє відділу кадрів і навчання точніше визначати потреби в навчанні та розвитку (L&D).
- Дозволяє працівникам володіти навичками та поведінкою, які вимагаються від них на їхніх посадах.
- Дозволяє організаціям відстежувати, якими навичками володіють співробітники, щоб стратегія та планування могли працювати на те, що майбутні навички можуть знадобитися.
- Забезпечує послідовну та справедливую систему вимірювання для оцінки продуктивності.

Не існує стандартного списку компетенцій для будь-якої роботи. Тип компетенції, яка входить до моделі компетенції, залежить від конкретних потреб роботи.

Дослідниками цієї теми є вітчизняні та закордонні науковці: Ульріх Д., Сторі Дж., Райт П., Дороніна М., Прохоровська С., Колот А. та ін. У своїх роботах вони наводили приклади наявних компетентнісних моделей,

досліджували вітчизняний ринок та необхідні компетентності для розвитку HR-сфери.

Огляд та порівняльний підхід до компетентнісних моделей підготовки HR-фахівців є важливим кроком у розвитку цієї професійної галузі. Протягом своєї кар'єри науковець Ульріх Д. запропонував різні моделі компетенцій HR, але однією з найвпливовіших моделей є модель HR-компетенцій, яка складається з шести основних компетенцій для професіоналів HR. Ці компетенції призначені для досягнення бізнес-результатів і сприяння успіху організації. Модель компетенцій HR Ульріха Д. набула широкої популярності з кількох причин [46]:

- забезпечує комплексну структуру, яка відображає багатогранний характер професії HR
- модель дає змогу фахівцям з управління персоналом розвинути комплексний набір навичок, який охоплює широкий спектр сфер, від стратегічного мислення та управління змінами до технологічної майстерності та прийняття рішень на основі даних
- гарантує, що спеціалісти з управління персоналом зможуть справлятися з різноманітними проблемами, з якими вони стикаються в сучасному складному бізнес-середовищі, і створювати відчутну цінність для своїх організацій

Зосереджуючись на компетенціях, які підкреслюють інновації, гнучкість і прийняття рішень на основі даних, модель заохочує спеціалістів з управління персоналом залишатися на випередженні та постійно вдосконалювати свої навички та знання, щоб залишатися ефективними у світі, що постійно змінюється. За Ульріхом Д. наявні компетенції:

Надійний активіст (передбачає формування довіри та авторитету серед зацікавлених сторін, демонстрацію міцної трудової етики), Стратегічний позиціонер (обізнаність про зовнішні фактори, розробка ефективних програм управління персоналом, які підтримують цілі організації),

Розвиток можливостей (включає визначення бажаної культури, розвиток талантів, виховання лідерства та створення високоефективного робочого

середовища), Чемпіон змін (сприяння змінам і стимулювання їх, визначаючи області для вдосконалення, розробляючи ініціативи щодо змін і керуючи організацією цим процесом),

HR-новатор та інтегратор (передбачає оцінку поточної практики управління персоналом, визначення областей для вдосконалення та розробку інноваційних рішень, які є відповідними, ефективними та ефективними), Прихильник технологій і даних (розуміння потенціалу HR-технологій, керування впровадженням HR-систем і використовувати аналітику даних, щоб отримати розуміння та прийняти кращі рішення).

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). Модель компетентностей HR-фахівця від SHRM є комплексною системою, що описує ключові компетенції, які необхідні для ефективної роботи HR-професіоналів. Вона враховує різні аспекти, такі як стратегічне управління персоналом, навчання та розвиток, компенсації та винагороди, етика та професійні стандарти [66]. (Див. Рис. 1.2)



Рисунок 1.2 Модель компетентностей HR-фахівця від SHRM

Організація дотримувалася найкращих практик, визначених робочою групою Товариства промислової організаційної психології (SIOP) з моделювання компетенцій та розробила модель компетенцій SHRM у три етапи: початкова розробка моделі, перевірка вмісту та перевірка критеріїв. На початковому етапі розробки моделі SHRM розробила проєкт моделі на основі ретельного огляду та узагальнення відповідної літератури та внесок понад 1 200 HR-фахівців під час 111 фокус-груп у 29 містах світу.

Модель компетентності SHRM для професіоналів з управління персоналом складається з дев'яти компетенцій: Ділова хватка, Комунікація, Консультація, Критична оцінка, Глобальна та культурна ефективність, HR-експертиза, Лідерство та навігація, Управління відносинами, Етична практика.

Модель компетенцій SHRM забезпечує конкретну поведінку, яка визначає кваліфікацію на кожному етапі кар'єри фахівця з персоналу. Він служить ресурсом, щоб зрозуміти, як ви повинні виступати на поточному професійному етапі, а також що вам потрібно знати й робити, щоб досягти успіху на наступному етапі.

Наступним, хто розробляв модель компетентностей була CIPD, команда вчених Королівського інституту персоналу та розвитку (з англ. Chartered Institute of Personnel Development, скор. CIPD). Кваліфікація CIPD визнається роботодавцями як світовий стандарт досконалості. Вони розглядаються як зобов'язання розвивати своє майбутнє і показують професію, яку ви цінуєте, знання та етичну практику [57].

Модель компетентностей CIPD охоплює широкий спектр компетенцій, які розділяються на три основні категорії: знання та розуміння, навички та поведінкові якості. Основними галузями знань карти є: Народна практика, Культура та поведінка, Ділова хватка, Доказова практика, Технології та люди, Зміна. Основні сфери поведінки: Етична практика, Професійна сміливість та вплив, Цінуємо людей, Інклюзивна робота, Комерційний драйв, Ситуаційне прийняття рішень

Знання та розуміння включають розуміння стратегічного управління персоналом, регуляторних аспектів, аналізу та дослідження в сфері HR. Навички охоплюють такі аспекти, як комунікація, керування змінами, розв'язання конфліктів та ін. Поведінкові якості включають етичну поведінку, гнучкість, спроможність до співпраці та багато інших аспектів, які відображають професійну культуру та цінності. (Див. Рис. 1.3)

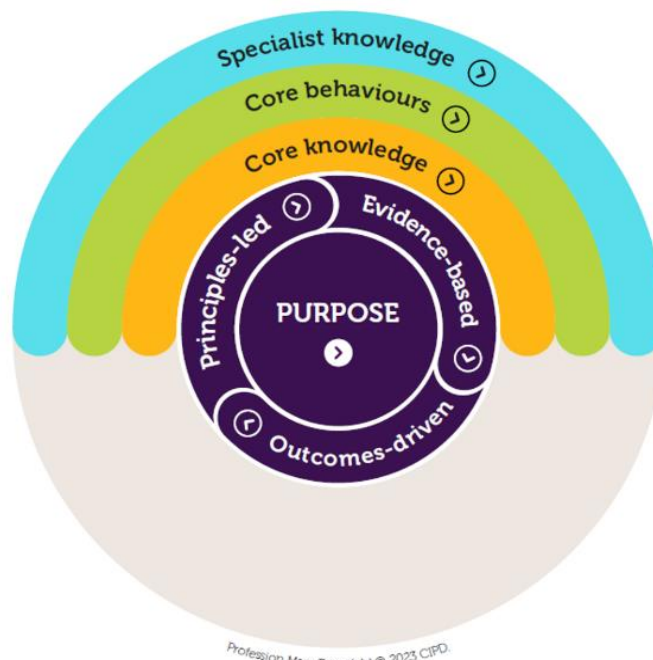


Рисунок 1.3 Модель компетентностей CIPD

Варто додати, що Інститут з управління та розвитку персоналу (CIPD, Великобританія) стверджує, що структура компетентності роботодавця може включати різні типи:

- Основні компетенції – підтримка цінностей і місії організації. Зазвичай вони застосовуються до всіх робочих місць в організації.
- Загальні компетенції – стосуються певних робіт. Наприклад, загальні компетенції на управлінських посадах можуть включати стратегічну обізнаність, керівництво командою та управління продуктивністю команди.
- Технічні компетенції або компетенції, пов'язані з роботою – застосовуються до певних ролей або «робочої сім'ї» або «робочої функції» в

організації. Вони описують будь-які необхідні технічні знання та оцінюють глибину та широту цих навичок і знань.

- Лідерські компетенції – навички та поведінка, які здійснюють внесок в ефективність керівництва. [24].

Пізніше, однією із провідних компетентнісних моделей є HRCI Capability Model™ яка була розроблена Human Resource Certification Institute, організацією, що спеціалізується на сертифікації HR-професіоналів [62]. (Див. Рис. 1.4)

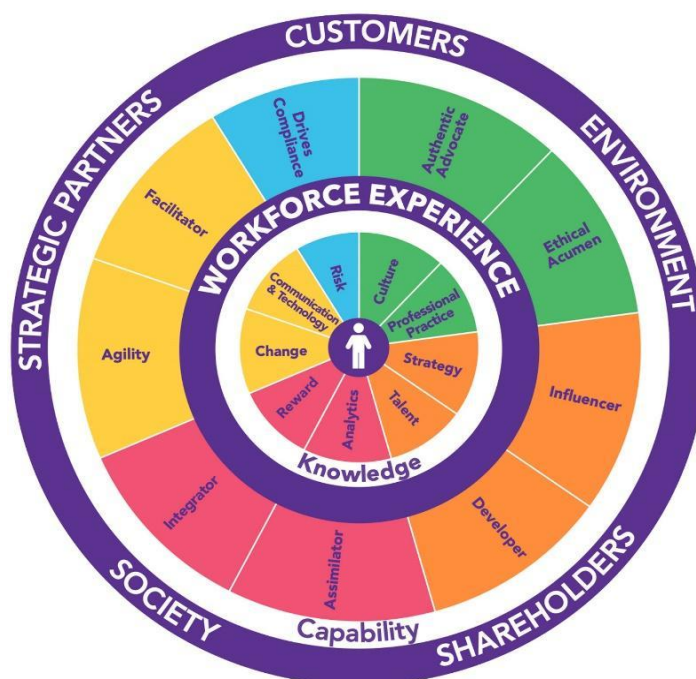


Рисунок 1.4 HRCI Capability Model

Модель була розроблена у 2018 р. і стала результатом широкого дослідження і консультацій зі спеціалістами галузі. Заснована на взаємодії між науково обґрунтованими знаннями, можливостями, що стосуються зацікавлених сторін, та результатами, орієнтованими на результат, HRCI's Capability Model™ – це дорожня карта, розроблена для підтримки та спрямування різноманітної спільноти зацікавлених сторін у сфері управління персоналом.

Розробка HRCI Capability Model™ передбачала визначення ключових компетенцій, які є важливими для виконання ролі HR-фахівця на різних рівнях

кар'єрного розвитку. Модель була створена з метою встановлення стандартів професійної компетентності в галузі управління персоналом. Основне застосування моделі здібностей полягає у визначенні знань та здібностей фахівця з управління персоналом у міру його розвитку та зростання впродовж кар'єри. Вона слугує загальним поглядом на зміст, який фахівці з управління персоналом можуть очікувати знайти в програмах сертифікації та навчання HRCI [25]. Зведений аналіз усіх іноземних моделей компетентностей після загального опису наведено в таблиці 1.4. (Див. Табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Зведений порівняльний аналіз іноземних моделей компетентностей

Критерій	SHRM	CIPD	HRCI
Рік/період появи	2016	невідомий	2018
Автор	Society for Human Resource Management (SHRM)	Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)	Human Resource Certification Institute (HRCI)
Мета	Визначення ключових компетенцій, які потрібні для успішної роботи HR-фахівців	Визначення ключових компетенцій, які потрібні для успішної роботи HR-фахівців	Визначення ключових компетенцій та навичок, необхідних для успішної роботи в галузі управління персоналом
Опис	визначає набір компетенцій, необхідних для виконання різних ролей та функцій у галузі управління персоналом.	Модель базується на наукових дослідженнях та експертному досвіді в галузі управління персоналом.	Модель визначає набір компетенцій, які необхідно розвивати та володіти для успішного виконання ролі HR-фахівця.
Складові	Ділова хватка, Комунікація, Консультація, Критична оцінка, Глобальна та культурна ефективність, HR-експертиза, Лідерство та навігація, Управління відносинами, Етична практика	Етична практика, Професійна сміливість та вплив, Цінуємо людей, Інклюзивна робота, Комерційний драйв, Ситуаційне прийняття рішень	Стратегічне управління персоналом, розвиток та утримання персоналу, компенсації та винагороди, управління талантами, організаційна ефективність та культура, професійна практика та етика.

Складено авторкою

Згідно аналізу та вищевказаних характеристик про іноземні моделі компетенцій можна сказати, що: SHRM акцентує на важливості зв'язку кадрової

роботи з бізнес-стратегією організації та враховує глобальний характер бізнесу і відображає це у своїх моделях компетентностей. Модель CIPD показує важливість навчання та розвитку персоналу як ключового елементу в управлінні людськими ресурсами, а також ставить завдання розвивати компетентності, які дозволяють персоналу ефективно пристосовуватися до змін у робочому середовищі. На відміну від інших моделей, HRCI зосереджується на сертифікаційних програмах для кадрових фахівців та включає в свої компетентності елементи етики та стандартів, які є важливими для професійної діяльності у галузі управління людськими ресурсами.

Підсумовуючи закордонні моделі компетенцій, чітко можна сказати, що вони є важливим джерелом інформації та орієнтиром для розвитку HR-менеджерів у всьому світі, включаючи Україну. Вони допомагають установити високі стандарти професійної підготовки та сприяють ефективному функціонуванню HR-відділів у компаніях. Неодмінно зазначимо, що ці моделі є результатом досліджень, експертних висновків та практичного досвіду у галузі HR-менеджменту. Вони допомагають організаціям впроваджувати систематичний підхід до розвитку та оцінки кадрів, а також сприяють професійному зростанню HR-фахівців.

В Україні питання розвитку та підготовки кадрів у сфері управління персоналом набуває все більшої уваги. За останні роки спостерігається зростання уваги до управління персоналом, яке стає все більш стратегічним і ключовим для успіху організацій. Внаслідок цього, роль і значущість HR-фахівців в Україні зростають. Вона починалася як адміністративна функція з акцентом на умовах праці та наданні кадрових послуг. Перехід до другої хвилі еволюції професії HR був дуже болючим і складним в українських реаліях. Нестабільні економічні та політичні умови, загальні соціальні тенденції не сприяли розвитку кадрової роботи в компанії. Професія HR в Україні стала сприйматися як непотрібна функція, на яку витрачаються кошти і яка не призводить до прибутку компанії. Це спричинило великий розрив між міжнародними стандартами професії HR та особливостями її розвитку в Україні [43].

В одному із досліджень була проведена ситуативна спроба для виділення компетенцій була використана фокус-група, яка складалася з 30 HR-менеджерів, які брали участь в освітній магістерській програмі «Управління персоналом та організаційний розвиток» Львівської бізнес-школи УКУ. Вибірка складалася з 30 працівників, 3 чоловіків та 27 жінок. Їхній вік коливався від 23 до 42 років, а середній вік становив 32 роки. Вони виділили важливі компетенції (Див. Табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Типологія очікуваних HR-компетенцій HR-фахівців, які впливають на сприйняту ефективність HR-фахівців

Особистісні компетенції	
Особиста ефективність	здатність розставляти пріоритети, бути гнучким, стресостійким та досягати складних цілей
Соціальні компетенції	
Ефективна комунікація	здатність налагодити вільний обмін інформацією між зацікавленими сторонами на всіх рівнях організації для досягнення бажаних результатів
Управління взаємовідносинами	вміння будувати особисті довірливі стосунки та мати ефективні відносини з ключовими людьми як всередині, так і поза межами свого бізнесу
Організаційна культура	здатність створювати ефективну та сильну організацію для підтримки успіху організації, де співробітники знаходять сенс і мету в роботі. успіху організації, де працівники знаходять сенс і мету в роботі, узгоджуючи стратегію, культуру, практики та поведінку
Когнітивні компетенції	
Стратегічний внесок	Здатність створювати стратегічну відповідь організації на бізнес-умови та очікування клієнтів, допомагаючи формулювати та реалізовувати стратегію та очікування клієнтів, допомагаючи формулювати та приймати стратегічні та організаційних рішень
Знання бізнесу	Здатність розуміти загальні умови ведення бізнесу, які впливають на їхню галузь та географію.
Кадрове планування, аналітик	здатність до аналітичного та системного мислення; здійснювати організаційну діагностику та аудит; аналізувати кар'єрний шлях та прогнозувати результати та аудит організації;
Володіння HR процесами	здатність застосовувати принципи та практики управління персоналом для сприяння успіху організації та аудит організації; аналізувати кар'єрний шлях та прогнозувати результати успіху організації

Складено за [44]

Комунікативні навички безпосередньо впливають на ефективність роботи HR-фахівця. HR-менеджери в Україні зосереджені на зв'язку індивідуальних та інтегрованих HR-практик з успіхом бізнесу через управління персоналом [44].

За результатами дослідження найбільш очікуваними сферами HR-компетенцій, на думку HR-фахівців в українському бізнес-середовищі, є особистісні компетенції, що стосуються саморозвитку та в українському бізнес-середовищі є особистісні компетенції, що стосуються себе, та соціальні компетенції, що стосуються інших соціальні компетенції, що стосуються інших. Однак дуже мало уваги було приділено очікуванням HR-менеджерів щодо таких тем, як кадрове планування та аналітика, знання бізнесу та опановування HR-процесами, що свідчить про здатність розуміти загальні умови ведення бізнесу, здатність до аналітичного та системного мислення, здатність застосовувати принципи та практики управління персоналом для сприяння успіху організації.

Варто зауважити, що українські науковці як Колот А. та його команда, досліджували питання актуальних компетенцій, в яких існує потреба, яка з'явилася під час ситуації Covid-19 (Див. Табл 1.6) [39].

Таблиця 1.6

Таблиця компетенцій менеджера управління персоналом

Компетенція	Характеристика	Знання, навички, інше
Лідерство	Вміння спілкуватися ефективно в процесі управління людьми	орієнтація в організації та досягнення HR-цілей, сприяння організаційним змінам, впровадження та реалізація ініціатив у сфері управління персоналом
Комунікація, взаємовідносини	Вміння формувати Лідерські якості та демонструвати їх	створення та надання інформативних повідомлень, вислуховування та розв'язання проблем працівників, обмін інформацією між рівнями або підрозділами всередині організації
Розв'язання проблем	Вміння швидко розв'язувати проблеми	аналіз ситуації, визначення проблеми та причин її виникнення, вибір шляхів розв'язання проблем
Адаптивність	Здатність адаптуватися до нових умов,	швидке реагування на нові умови, адаптація мислення та дій до непередбачуваних обставин, гнучкість у прийнятті рішень
Менеджмент	Здатність керувати людьми та проектами	координація зусиль команди, делегування завдань та складання планів для досягнення цілей, визначення та заповнення відсутніх або невиконаних командних ролей
Робота в команді	Вміння працювати в команді в команді	ефективна робота під час переговорів, зустрічей та інших видів співпраці, побудова дружніх стосунків з членами команди на основі довіри
Багатозадачність	Здатність працювати в режимі багатозадачності	управління декількома завданнями одночасно, фокусуючись на одному завданні, не хештуючи іншими, участь у декількох проектах одночасно

Складено за [39]

У результаті проведеного огляду компетентнісних моделей HR-фахівця було виявлено, що ця сфера знаходиться на активному розвитку на міжнародному, рівна, а на українському лише тільки починатиме своє впровадження. Отримані дані вказують на важливі аспекти компетенцій для успішного управління людськими ресурсами в організації. Навички лідерства, комунікації, розв'язання проблем, адаптивності, менеджменту та роботи в команді є вирішальними для забезпечення ефективності та досягнення стратегічних цілей. Багатозадачність є також важливою для успішного керівництва, особливо у сучасному швидкозмінному середовищі бізнесу. Забезпечення навичок та знань в цих областях може сприяти підвищенню ефективності керівництва та розвитку персоналу.

Попри глибокий рівень досліджень теоретико-методичних аспектів стосовно формування компетентності менеджера з персоналу, систематизації та розроблення профілю окремих компетентностей в цій області, слід відзначити, що комплексний підхід до створення моделі HR-компетентностей, залишається поза увагою вчених. Модель HR-компетентностей, що відповідає потребам ринку праці України, наведена на Рисунку 1.5 [40].

Незаперечно, що ця відмінність від традиційних міжнародних моделей є очевидною. Дослідники Кравчук О., Варіс І., Бідна Т. вважають, що ключовим обґрунтуванням цієї відмінності є перш за все особливості розвитку підходів до управління людськими ресурсами, які в історичному контексті виникли в Україні. Вітчизняна практика та наукова думка в цій сфері відчули вплив численних чинників соціально-історичного, політичного, економічного та соціального характеру, деталізація яких потребує глибокого дослідження. Іншим переконливим аргументом для підтвердження є особливості функціонування вітчизняного ринку праці в умовах пандемії COVID-19 [39].

Науковці вважають, що нові стандарти управління людськими ресурсами в організаціях будуть визначатися тими бізнес-процесами, які сприятимуть необхідним трансформаціям в сфері бізнесу. Перед пандемією організаційні зміни характеризувалися акцентом на підвищення спритності, гнучкості

управління персоналом та цифровізації ключових процесів для здобуття конкурентних переваг на ринку праці.

У поточний момент важливими стають компетентності у сфері управління людськими ресурсами, які дозволяють керівникам з персоналу активізувати свою роботу та продемонструвати свою цінність як бізнес-партнера. Це досягається передачею даних та досвіду, розробкою методів динамічного та гнучкого врегулювання кадрової ситуації. (Див. Рис. 1.5)

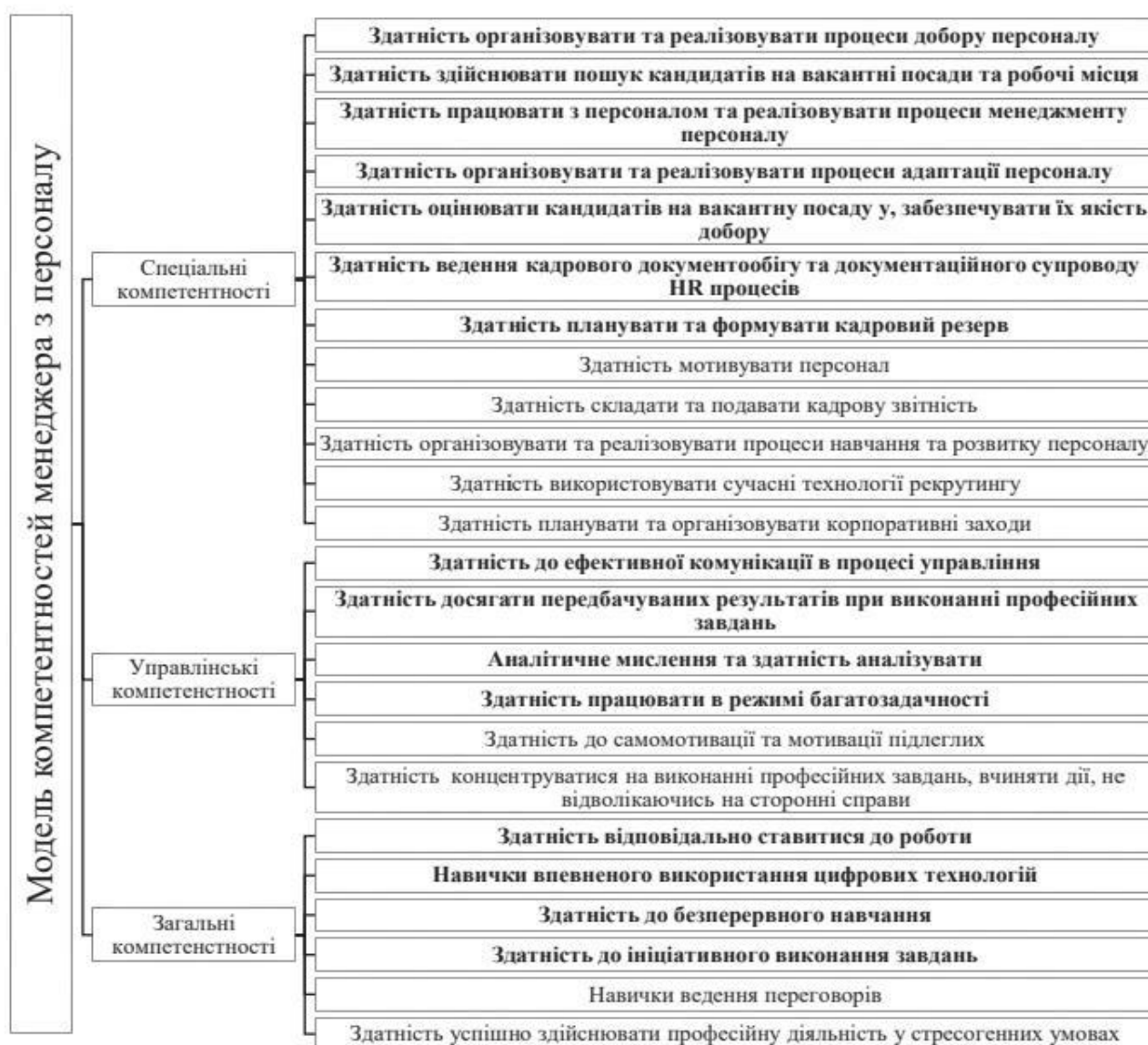


Рисунок 1.5 Модель компетентностей за [40]

Україна, як і багато інших країн, впроваджує моделі компетентностей з метою підготовки кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасного суспільства. Здійснення зведеного порівняльного аналізу іноземних та українських моделей компетентностей стає важливим кроком для зрозуміння специфіки та ефективності їхнього впровадження в національному контексті, дозволить виявити спільні та відмінні риси між іноземними та українськими підходами до компетентностей. (Див. Рис. 1.7)

Таблиця 1.7

Зведений порівняльний аналіз іноземних та українських моделей компетентностей

Критерій	Іноземні моделі	Українські моделі
Рік/період появи	з 2016	з 2019
Мета	Визначення ключових компетенцій, які потрібні для успішної роботи HR-фахівців	Ідентифікувати конкретні навички, знання та характеристики, які б сприяли високій ефективності у галузі управління персоналом.
Опис	Модель визначає конкретний перелік компетенцій, які є важливими для успішного виконання завдань у галузі управління персоналом. Основою для формування цієї моделі є результати наукових досліджень і експертний досвід, що дозволяє підтримати компетенції науковими підґрунтями та практичним досвідом в галузі управління персоналом.	Модель є на стадії розробки та дослідження. Основою для формування є проведені аналізи та фокус-групи функціонування управління персоналом.
Види компетентностей	Основні, загальні, технічні, лідерські	Спеціальні, управлінські, загальні, соціальні, когнітивні, особистісні
Перелік компетенцій	Комунікація, стратегічне управління, етична практика, ефективність, лідерство, сміливість, управління персоналом.	Лідерство, менеджмент, стратегічне управління, комунікація, ефективність, робота в команді

Складено авторкою

Іноземні моделі компетентностей зосереджуються на конкретному переліку компетенцій, які визначаються як важливі для успішного виконання завдань у галузі управління персоналом. Ця модель ґрунтується на наукових дослідженнях та експертному досвіді, надаючи компетенціям не лише теоретичний, але й практичний фундамент. Українські моделі, в свою чергу,

перебувають на стадії розробки та дослідження. Вони визначають конкретні навички, знання та характеристики, спрямовані на високу ефективність у галузі управління персоналом. Ці моделі базуються на проведених аналізах та фокус-групах, що враховує функціонування управління персоналом на практиці. Обидві моделі включають основні, загальні, технічні, лідерські, спеціальні, управлінські, соціальні, когнітивні та особистісні компетенції. Лідерство, стратегічне управління, комунікація, ефективність та робота в команді визнаються як ключові елементи, незалежно від року. Однак, в українських моделях більший акцент робиться на специфічних навичках та управлінських аспектах. У цілому, моделі підтримують актуальність та важливість компетенцій для HR-фахівців, проте спостерігається еволюція у визначенні конкретних аспектів та підходів до їхньої ідентифікації.

Висновки до 1 розділу

1. У сучасній науці та в галузі управління персоналом терміни "компетенція" та "компетентність" мають конкретні визначення. Терміни "компетенція" та "компетентність" часто використовуються як синоніми, але в деяких контекстах може бути різниця в їх тлумаченні. В основному, вони пов'язані і вказують на здатність використовувати знання та навички для виконання конкретних завдань або розв'язання проблем. Компетенція вказує на сукупність знань, вмінь та навичок, необхідних для ефективної роботи в конкретній галузі. З іншого боку, компетентність визначає здатність застосовувати ці знання та вміння в практичних ситуаціях для досягнення конкретних цілей. Компетентність передбачає не лише теоретичні знання, але й їхнє практичне використання для вирішення завдань та розв'язання проблем.

2. Один зі способів формування навичок та кваліфікації HR-фахівців – це використання компетентнісних моделей. Існування іноземних моделей компетентностей HR-фахівців, вказує на їхню визначальну роль у сучасному управлінні людськими ресурсами. Ці моделі становлять надійний орієнтир для

розвитку та оцінки професійних навичок HR-фахівців і грають ключову роль у формуванні високих стандартів у галузі. Моделі включають в себе не лише технічні аспекти, а й акцентують значення міжособистісних вмінь, лідерства, стратегічного мислення та етичної поведінки. Українські моделі компетентностей HR-фахівців, які перебувають на етапі створення та розвитку, свідчать про важливий крок у напрямку визначення ключових навичок та характеристик для професійного успіху в галузі управління персоналом в Україні. Створення українських моделей компетентностей відображає потребу в адаптації світових норм та стандартів до специфіки українського бізнес-середовища та законодавчого поля.

Дослідження іноземних і українських моделей компетентностей показують, що різні моделі виділяють різні навички та вміння, що відображає різноманітність вимог і потреб роботодавців у сфері управління персоналом. Крім цього, наголошується на важливості розвитку таких компетентностей, як лідерство, комунікація, аналітика, стратегічне мислення та інші, які мають вплив на успішну діяльність HR-фахівця.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ HR-СПЕЦІАЛІСТІВ

У розділі досліджено питання підготовки hr-фахівців на освітньому ринку. Проаналізовано освітньо-професійні програми підготовки. Визначено неформальні платформи для отримання професії hr. Проведено порівняльний аналіз формальної та неформальної освіти, програм підготовки за ковідний та воєнний період.

2.1. Розвиток освітнього ринку підготовки hr-фахівців

У контексті сучасних глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та військові конфлікти, підготовка якісних HR-фахівців в Україні набуває надзвичайної актуальності з декількох причин:

- HR-фахівці забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей. У періоди кризи підприємства стикаються з надзвичайними викликами в управлінні своїми ресурсами.
- Важливість управління талантами й розвитку співробітників підвищується в умовах кризи, тому HR-фахівці повинні бути здатні зберігати ключові таланти, планувати розвиток команд, ідентифікувати нові можливості для навчання та розвитку.
- HR-фахівці повинні бути готові адаптувати стратегії найму та управління персоналом до нових реалій, тому навчання та підготовка кадрів для галузі управління персоналом стають надзвичайно важливими завданнями в освітньому секторі.

Для того, щоб визначити поточний стан ринку підготовки фахівців, майбутні компетентності студентів, які обирають сферу управління персоналом - необхідно провести дослідження в освітній напрямку. Основною метою цього дослідження є розуміння, які освітні програми та де дозволяють студентам навчатися з метою отримання кваліфікації hr-спеціаліста.

Гіпотеза нашого дослідження полягає в тому, що поточний стан підготовки фахівців дозволяє їм по завершенню працювати за фахом, hr-спеціалістом.

Критеріями дослідження є: спеціальність, наявність компоненту HR або управління персоналом, професії після закінчення бакалаврського та магістерського ступеня.

Хронологічні межі - від ковідного періоду з березня 2019, який плавно перетікає у початок повномасштабного вторгнення (лютий 2022 року).

Для спростування або підтвердження гіпотези ми плануємо використовувати наступні методи: **статистичний аналіз** – статистика підготовки: кількість закладів, освітніх програм, **контент-аналіз** – аналіз повторюваності компетентностей, **картографічний метод** – дослідження регіонів підготовки фахівців.

Для проведення нам необхідно буде:

1. Визначити за якими спеціальностями можна отримати освіту після завершення якої є можливість працювати hr-фахівцем
2. Виділити усі заклади вищої освіти (далі – ЗВО) відповідно до п.1
3. Пошук освітніх програм за визначені дослідженням періоди
4. Провести відповідно до пунктів власне дослідження

Загальна інформація про державну освіту Для початку, визначимо розташування досліджуваних об'єктів (Див. Рис. 2.1).

Найбільша кількість закладів освіти підготовки є Київська область (17 закладів), найменше – Закарпатська, Запорізька, Кіровоградська, Сумська та Чернігівська області (по одному закладу). В інших областях переважає від двох закладів до чотирьох. Різниця у кількості закладів, які готують HR-спеціалістів у різних областях України, може бути з причини:

- у великих містах попит на hr-фахівців може бути вищим тому, що великі підприємства та корпорації мають власні відділи;
- розташування ЗВО і коледжів, які надають програми з управління персоналом, може впливати на кількість випускників в даному регіоні;

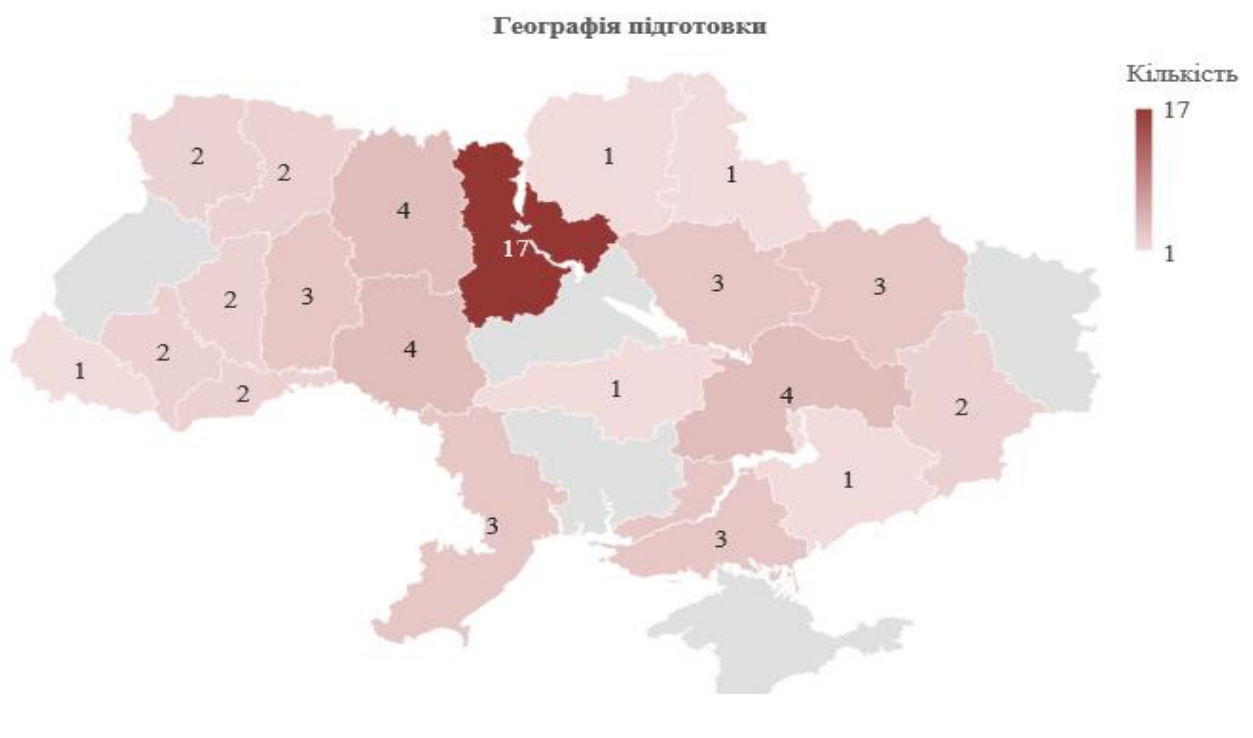


Рисунок 2.1 Географія підготовки hr-фахівців

За реєстром суб'єктів освітньої діяльності було обрано для дослідження вищі заклади освіти України. Встановлено, що професію hr-фахівця можна отримати завершивши спеціальність 073 «Менеджмент» або 051 «Економіка». В сумі закладів становить 216, але у ході аналізу було виявлено, що тільки в 62 закладах, закінчивши обрану спеціальність студенти зможуть працювати hr-спеціалістом за різними рівнями: бакалавр або магістр. (Див. Рис. 2.2)

Причини обмеженої кількості закладів освіти, згідно зі статистикою, які випускають HR-спеціалістів у ковідний та воєнний стан можуть бути:

- Наявність обмежених фінансових ресурсів тому, що запуск та підтримка освітніх програм, зокрема в галузі HR, іноді вимагають значних фінансових ресурсів. Недостатність фінансів може обмежити можливість відкривати нові програми або підтримувати існуючі.
- Впродовж кризового періоду освітні заклади можуть змінювати свої пріоритети в напрямку інших галузей, які набувають нагальності, наприклад, медицина чи економіка.

- Завдяки фізичним обмеженням та карантинним обмеженням, багато навчальних закладів були змушені перейти на дистанційне навчання та обмежити свою здатність надавати навчальні послуги.
- Відсутність достатнього попиту: перше - якщо компанії в цьому регіоні не активно розвиваються або не розгортають багато проєктів, це може призвести до меншої потреби у кваліфікованих HR-спеціалістах; друге - у кризовий період бізнеси можуть зменшувати штати та обмежувати найм нових спеціалістів, включаючи HR-фахівців. Це може знизити попит на випускників цих спеціальностей.



Рисунок 2.2 Кількість закладів освіти, які готують hr-фахівців відповідно до спеціальності

При виборі спеціальності потрібно мати чітке уявлення за якою професією здобувач освіти зможе працювати. З раннього етапу освіти кожен може пристосувати свої навчальні програми та діяльність до вимог конкретної професії, що дозволить створити конкурентні переваги на ринку праці. Розглянемо перший ступінь вищої освіти «Бакалавр», то отримаємо наступну статистику за якою професією здобувач матиме можливість працювати (Див. Рис. 2.3). Згідно з отриманими даними, кожен, хто обере навчатися на hr-спеціаліста в дипломі буде прописано такі професії: HR-менеджер, менеджер з персоналу,

менеджер з підбору, менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу, оператор з персоналу, організатор з персоналу.

Професії за ступенем "Бакалавр"

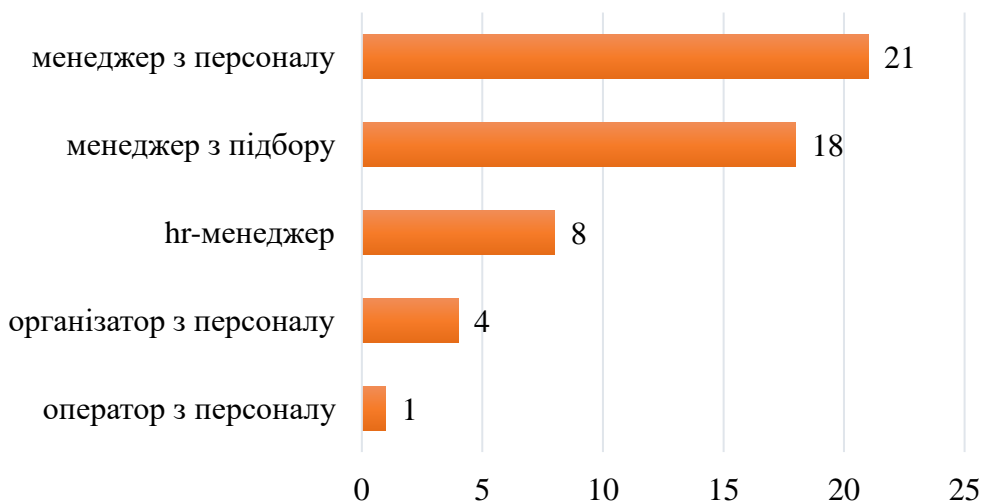


Рисунок 2.3 Перелік професії за ступенем «Бакалавр»

За ступенем магістр можемо побачити наступну варіативність професій. .
(Див. Рис. 2.4).

Професії за ступенем "Магістр"



Рисунок 2.4 Перелік професії за ступенем «Магістр»

Це і HR, директор з персоналу, професіонал з розвитку персоналу, директор з управління персоналом, менеджер з підбору, забезпечення та

використання персоналу, менеджер з персоналу, оператор з персоналу, фахівець відділу персоналу, фахівець з найму робочої сили . (Див. Рис. 2.4).

Варіативність назв HR-професій за ступенем бакалавра і магістр можна пояснити кількома ключовими чинниками:

По-перше, галузь управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, включаючи відбір, навчання, розвиток, компенсацію та винагороди, внутрішні відносини, управління конфліктами, а також стратегічне планування ресурсів людських. Різні спеціалізації можуть вимагати різних рівнів освіти.

По-друге, різні організації можуть встановлювати різні вимоги щодо рівня освіти та досвіду для HR-спеціалістів. Великі корпорації можуть більше цінувати магістрів з глибшими знаннями, тоді як менші компанії можуть надавати перевагу бакалаврам.

По-третє, професійний розвиток в HR може бути індивідуальним. Деякі спеціалісти можуть вирішити отримати бакалавра та займатися самостійним вивченням для розвитку в HR, тоді як інші можуть вибрати магістратуру, щоб отримати глибоке академічне навчання.

По-четверте, змінність вимог до спеціалізацій: Освітні програми з різних спеціалізацій у HR можуть вимагати різних рівнів освіти. Наприклад, спеціалізація в галузі HR-аналітики може вимагати більш глибоких аналітичних навичок та статистики, які зазвичай набуваються на рівні магістратури.

По-п'яте, деякі професійні асоціації, такі як Society for Human Resource Management (SHRM) в США, можуть встановлювати вимоги до рівня освіти для отримання професійних сертифікацій. Це також може вплинути на рівень освіти, який необхідно мати, тому не виключено, що кожен заклад освіти прописує у своїх освітніх програмах різноманітні кінцеві професії.

Щодо появи перших освітніх програм (далі – ОПП) за спеціальностями «Економіка» та «Менеджмент» помітно, що вперше мова про hr-спеціаліста з'явилася у 2016 р. на спеціальності «Менеджмент», де здобувачі отримували професію – менеджер з персоналу (Див. Рис. 2.5).

Поява першої освітньої програми за професією HR-спеціаліста у 2016 р. може бути зумовлена кількома факторами та тенденціями в галузі освіти та управління персоналом: збільшення уваги до управління персоналом і важливості розвитку ресурсів людських для бізнесу, постійний рух появ нових методів роботи з персоналом, підвищення рівня стратегічного розвитку hr-відділів.



Рисунок 2.5 Статистичні дані: період появи та кількість освітніх програм відповідно за спеціальністю

Розробка перших ОПП могла бути спричинена впровадженням стандартів та програм акредитації, розроблених професійними організаціями у галузі управління персоналом, такими як Society for Human Resource Management (SHRM) та Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).



Рисунок 2.6 Статистичні дані: назви освітніх програм відповідно до спеціальності

За спеціальністю «Економіка»: Економіка, Управління персоналом в бізнесі, Управління персоналом та економіка праці. За спеціальністю «Менеджмент»: HR-менеджмент, Менеджмент, Менеджмент і бізнес-адміністрування, Менеджмент організацій і адміністрування, Менеджмент персоналу, Правове регулювання підприємницької діяльності, публічне адміністрування, Управління бізнесом, Управління персоналом, Управління персоналом та економіка праці (Див. Рис. 2.6).

Різноманіття назв ОПП за спеціальністю «Менеджмент» на відміну від «Економіки» можуть бути з наступних причин:

- програми мають різний фокус і акцент на підготовці фахівців;
- через назву ОПП заклади освіти намагаються відобразити актуальні аспекти програми навчання;
- назва програми також може бути результатом маркетингових стратегій університету.

У зв'язку із різними ОПП окремим питанням постало питання наявності компонентів HR в освітніх програмах, наприклад: Управління персоналом, HR-менеджмент або інше. Наявність таких компонентів свідчить про те, що така програма надає студентам можливість зосередитися на конкретних аспектах HR-

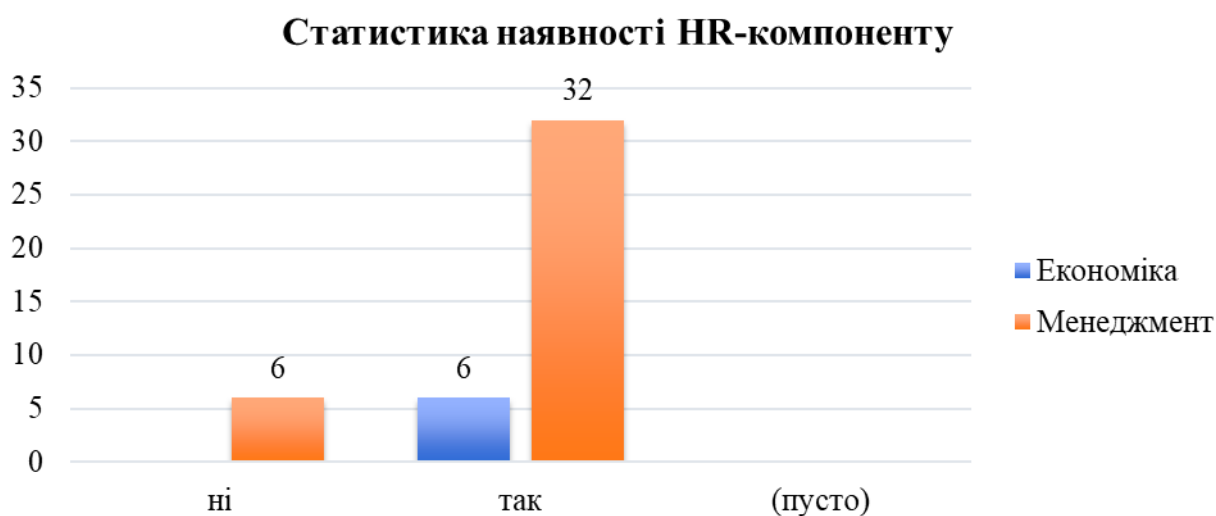


Рисунок 2.7 Статистичні дані: наявність HR-компоненту або сфери управління персоналом

менеджменту, таких як відбір, навчання, розвиток, управління конфліктами, оплата праці та інші.

Також такі програми часто акцентуються на практичних аспектах роботи HR-фахівця, включаючи реальні сценарії, кейси, взаємодію з підприємствами та можливість стажування (Див. Рис. 2.7).

Проаналізувавши освітній ринок державного рівня (заклади освіти) можна чітко сказати, що отримати знання необхідні для професії hr-спеціаліста можливо. Головне правильно обрати заклад освіти та заздалегідь ознайомитися із програмами навчання задля того, щоб по завершенню відповідати усім вимогам роботодавця.

Загальна інформація про неформальну освіту (платформи, сайти, канали)

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, а вимоги до управління персоналом стають все складнішими, отримання неформальної освіти у сфері управління людськими ресурсами (HR) набуває великого значення. За офіційними освітніми програмами й традиційними університетськими ступенями стоїть важливе завдання, але й неформальна освіта може допомогти спеціалістам HR розширити горизонти своєї кар'єри, набутти актуальних навичок і високоспеціалізованого знання, а також швидко адаптуватися до змін у цій динамічній сфері.

Неформальна освіта у галузі HR надає можливість вивчати найсучасніші методики, тенденції та інструменти управління персоналом, що не завжди охоплюються традиційними навчальними програмами. Вона дозволяє спеціалістам HR бути у курсі інновацій, впроваджувати передові практики у своїх організаціях та розвивати власну кар'єру в цій важливій галузі.

Ось деякі популярні платформи, якими користується молодь: HURMA, Mike Pritula Talent Academy, LABA, Prometheus, Studpoint, Coursera та декілька каналів із соціальної мережі Телеграм. Нижче наведена інформація про кожну платформу (Див. Табл 2.1)

Таблиця 2.1

Неформальні платформи для отримання професії HR

Назва	Hurma Academy			Фундамент HR	Hr & recruitment School	
Виробник	HURMA	Mike Pritula Talent Academy	LABA	Prometheus	Studpoint	Coursera
Рік заснування	Відсутня інформація	Відсутня інформація	Відсутня інформація	Відсутня інформація	Відсутня інформація	Відсутня інформація
Кількість курсів	8	97	9	11		265
Назви курсів	IT-рекрутинг, One-to-one мітинги в роботі HR, Прикладна HR-аналітика Розробка моделі компетенцій від А до Я, Корпоративна культура та залученість персоналу Інклюзивність в HR та рекрутинг процесах People management Стратегія Total Rewards	HR директор Адаптація та онбординг Корпоративна культура HR-аналітика Бренд роботодавця HR-менеджер HR-спеціаліст та інші	IT-рекрутер HR — Bullshit job чи Value driver HR-менеджер Business English for HR HR Business Partner Управління командою в бізнесі Корпоративна культура People Management	Рекрутинг Онбординг та адаптація Оцінка персоналу Навчання та розвиток Метрики Опитування Бренд роботодавця Корпоративна культура	Напрямки: HR Співбесіди Стратегія Рекрутинг адаптація	Аналітика Онбординг Пошук талантів
Додатково	7 воркшопів у записі, благодійні вебінари	Курси у записі, курси з рекрутингу				

Складено авторкою

Проаналізувавши отримані дані, можна визначити, що найбільша кількість курсів (97) присутня на Mike Pritula Talent Academy і лише 9 на платформі LABA, які є платними для навчання. Інші платформи як HURMA, Prometheus, Studpoint, Coursera хоч є і безкоштовними, мають від 8 до 265 варіативних курсів, які надають можливість удосконалювати себе та вивчати, поглинати свої знання з HR.

Маючи дані про формальну та неформальну освіту, варто провести невеликий порівняльний аналіз та визначити переваги та недоліки, які будуть притаманні обраному шляху отримання освіти (Див. Табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Порівняльна таблиця формальної та неформальної освіти для отримання професії hr-спеціаліста

Критерій	Формальна освіта (ОПП)	Неформальна освіта (платформи)
Структура освітньої програми	Обов'язкові елементи, з вибірковими курсами, які потрібно вивчати задля отримання певного ступеня	Обов'язкові елементи курсу, фокус на конкретних темах. Не призводить до отримання ступеня, лише сертифікату про закінчення
Гнучкість графіку	Стабільний, відповідно до розкладу, вимагає відвідування лекцій та практичних	Присутній графік: вільний або о певній годині
Актуальність матеріалу	Актуальність може відрізнятись від актуального ринку (пов'язано із оновленням програм та акредитацією)	Стабільне оновлення відповідно до тенденцій
Вибір курсів	Обмежений вибором програм та спеціалізацій	Широкий доступ до різних курсів
Практичні навички	Зазвичай надає можливість здобути теоретичні знання, але менше практичних навичок.	Зазвичай включає практичні справи і завдання для розвитку навичок.
Економічна доступність	Вартість навчання залежить від обраного ЗВО та форми навчання (оплата за контракт) + витрати на житло, проїзд	Вартість курсів на різних платформах від 500\$ або безкоштовні. Проходять онлайн

Складено авторкою

Освітні програми закладів освіти та платформи неформальної освіти мають свої переваги й недоліки, і вибір між ними залежить від індивідуальних потреб та обставин кожної особи.

Загалом, вибір між цими двома методами повинен базуватися на особистому шляху кар'єри, метою навчання, гнучкості графіку та здатності

самостійно організовувати навчання здобувачу освіти. Багато студентів обирають комбінований підхід, поєднуючи формальну та неформальну освіту для максимального збагачення свого досвіду та навичок у галузі HR.

2.2. Порівняльний аналіз освітніх програм підготовки фахівців за 2019 р. та 2022-2023 рр.

Однією з ключових складових розвитку будь-якої сфери є навчання та підготовка кадрів, особливо у таких важливих галузях, як управління персоналом (HR). У світлі сучасних глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 і геополітичні конфлікти, освітні програми й вимоги до фахівців з управління персоналом різко змінюються.

У цьому підрозділі ми проведемо порівняльний аналіз освітніх програм підготовки фахівців у галузі HR за два ключових періоди: 2019 р., коли почалася пандемія COVID-19, та 2022-2023 рр., коли світ стикнувся з новими викликами, пов'язаними із загостренням геополітичних конфліктів та воєнними діями.

Від управління ресурсами людського капіталу залежить успіх багатьох організацій, і, отже, підготовка кваліфікованих HR-спеціалістів має вирішальне значення. Але важливо враховувати, що географія підготовки цих фахівців може відрізнятися в різних регіонах України. Як ми вище вже зазначили: найбільша кількість закладів освіти підготовки є Київська область (17 закладів), найменше – Закарпатська, Запорізька, Кіровоградська, Сумська та Чернігівська області (по одному закладу). В інших областях переважає від двох до чотирьох.

Це може бути пов'язано із різноманітними факторами: економічний фактор, попит на спеціалістів, демографічний, навіть політичний аспект.

Для того, щоб детальніше зрозуміти освітньо-професійні програми підготовки hr-спеціалістів проведемо контент-аналіз серед рівня підготовки бакалаврського та магістерського за наступними критеріями, поділивши на два досліджуваних періоди – від ковідного періоду з березня 2019 р., який плавно перетікає у початок повномасштабного вторгнення (лютий 2022 року).

Об’єкт дослідження – освітньо-професійні програми закладів освіти.

Предметом дослідження є конкретний зміст та структура цих програм (дисципліни, перелік фахових компетентностей).

Метою даного дослідження є проведення аналізу освітніх програм на основі яких визначити, чи були внесені зміни дисциплін у навчальні програми впродовж 3-4 років для забезпечення підготовки кваліфікованих спеціалістів

Схема здійснення контент-аналізу наступна: перевірка наявності необхідних ОПП за періодами: ковідний та воєнний, категоріями є назви актуальних у програмах професійних компетентностей, одиницями рахунку є слова та словосполучення, кількість компетентностей. Аналіз відбуватиметься за наступною схемою:

1. бакалаврські освітні програми за – ковідний період (2019-2020 рік) – воєнний період (2022-2023 рік)
2. магістерські освітні програми за - ковідний період (2019-2020 рік) – воєнний період (2022-2023 рік)

Це дозволить провести після контент-аналізу порівняльний аналіз, який покаже чи зазнавали програми змін для адаптації до нових умов навчання та підготовки кваліфікованих кадрів hr.

Для початку, кількість програм за досліджувані періоди різниться поміж числа закладів освіти, які готують майбутніх hr-спеціалістів.

Статистика бакалаврських ОПП

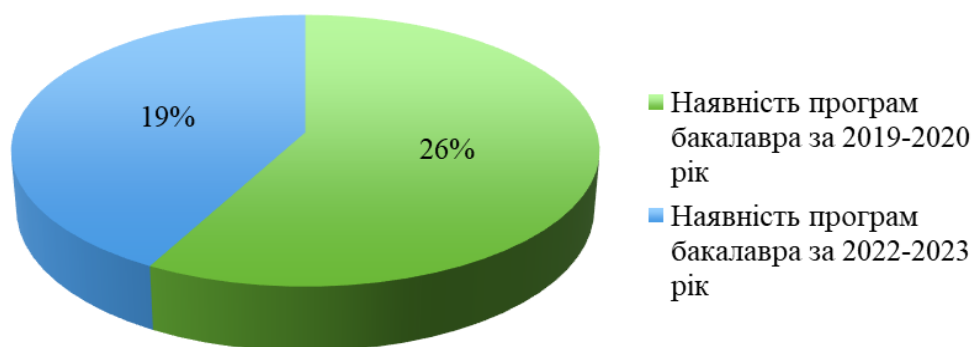


Рисунок 2.8 Статистичні дані: кількість (%) наявності програм за ступенем «Бакалавр» відповідно до досліджуваних періодів

За рівнем підготовки ступеня бакалавр маємо наступну статистику: всього закладів освіти – 62, з них мають програми ОПП за ковідний період – 16, що становить 26%, а за воєнний період – 12 програм, це лише 19%. (Див. Рис. 2.8).

Наявність різниці в кількості закладів освіти, які мають освітньо-професійні програми за різні роки (2019-2020 та 2022-2023), може бути пояснена наступними чинниками:

- відбулися можливі зміни в запиті роботодавців на HR-фахівців.
- ЗВО могли бути обмежені фінансовими ресурсами для розвитку та підтримки освітньо-професійних програм.
- ЗВО можуть приймати різні рішення щодо розвитку та збереження освітніх програм
- відбулися зміни в соціальному та економічному середовищі. Проте, світовий кризовий період, спричинений пандемією COVID-19, викликав велику кількість змін у різних аспектах суспільного життя, та й у сфері освіти підготовки кадрів. Проаналізуємо інформацію про бакалаврські програми, порівнявши два досліджуваних періоди (Див. Табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Бакалаврські освітні програми за ковідний та воєнний період

Критерій	Ковідний період (2019-2020)	Воєнний період (2022-2023)
Кількість програм	16	12
Регіони	Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Київська, Кіровоградська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Херсонська, Хмельницька, Чернігівська	Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Київська, Одеська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька
Спеціальність	073 «Менеджмент»	073 «Менеджмент»
Назви ОПП	Менеджмент – 12, Менеджмент організацій і адміністрування – 1, Управління персоналом та економіка праці – 3.	Менеджмент - 10, Менеджмент і бізнес-адміністрування – 1, Менеджмент організацій і адміністрування - 1
Перелік професій	1477 Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу, 1477.1 Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу, 3423 Організатор з персоналу, 3423 Фахівець з найму робочої сили, 2412.2 Фахівець з підготовки кадрів 2412.2 Професіонал з розвитку персоналу.	1477 Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу, 1477.1 Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу, 3423 Фахівець з найму робочої сили, 1232 Керівники підрозділів кадрів

Складено авторкою

Порівнявши два періоди освітніх програм ступеня «Бакалавр» можна виокремити кілька важливих змін у сфері менеджменту та пов'язаних із цим професій: відбулося зменшення кількості програм у воєнний період – це може бути пов'язане з впливом соціально-економічних умов та змін в освітній сфері в умовах конфлікту. Також помітне зменшення кількості програм, яке може свідчити про реакцію освітнього сектору на зміни в попиті на конкретні спеціальності. Спостерігається зміна акцентів у вимогах до кадрів, зокрема, збільшення важливості фахівців з найму робочої сили та керівників підрозділів кадрів, що може вказувати зміни в умовах бізнесу під час конфлікту.

Наступне, що ми проаналізували – це наявність компетентностей у освітніх програмах, які б мали відношення до ІТ-фахівця, тому що досліджувані нами спеціальності мають розширений список для усіх професій. (Див. Табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Спеціальні (фахові) компетентності за ковідний та воєнний період у освітніх програмах ступеня «Бакалавр»

Компетентність	2019-2020	2022-2023
Здатність визначати та описувати характеристики організації.	2	9
Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту	2	11
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	4	11
Здатність аналізувати й узагальнювати зовнішню і внутрішню управлінську інформацію для здійснення планування, організації, мотивації працівників та контролю підлеглих в підрозділах підприємств	1	1
Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	10	8
Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.	11	11
Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	11	11
Виявляти (обирати) і використовувати адекватні інструменти (наприклад, дослідження ринку, статистичний аналіз, порівняльні індекси)	1	1
Здатність обґрунтовувати управлінські рішення, спроможність забезпечувати їх правомочність та здійснювати ефективний контроль за їх виконанням	1	1
Здатність опрацювати первинну зовнішню та внутрішню інформацію та формувати на її основі стратегію розвитку підприємства	1	
Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	24	26
Здатність визначати та описувати характеристики організації.	2	9
Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту	2	11
Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	4	11

Складено авторкою

Проаналізувавши табл. 2.4 було виділено декілька тенденцій: найбільші показники порівняно з двома періодами залишаються позиціонувати компетентності «Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності», «Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації» та «Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань». Найменші показники мають компетентності «Здатність аналізувати й узагальнювати зовнішню і внутрішню управлінську інформацію для здійснення планування, організації, мотивації працівників та контролю підлеглих в підрозділах підприємств», «Виявляти (обирати) і використовувати адекватні інструменти (наприклад, дослідження ринку, статистичний аналіз, порівняльні індекси)», «Здатність обґрунтовувати управлінські рішення, спроможність забезпечувати їх правомочність та здійснювати ефективний контроль за їх виконанням».

Серед компетентностей освітніх програм, у воєнний період зростає важливість та кількість таких як «Здатність визначати та описувати характеристики організації», «Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту», «Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту», «Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту», «Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту».

Також зауважимо, що у бакалаврських програмах за воєнний період, 2022-2023 роки присутні нові дві компетентностей на відміну від ковідного періоду: «Здатність виявляти кращі практики функціонального менеджменту та застосовувати їх в професійній діяльності», «Здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та обґрунтовувати оптимальні альтернативи успішного розвитку організації».

Наступним об'єктом нашого дослідження стали магістерські освітні програми.

За рівнем підготовки ступеня магістр маємо наступну статистику: всього закладів освіти – 62, з них мають програми ОПП за ковідний період – 12 (19%) , а за воєнний період – 9 (15%). (Див. Рис. 2.9)

Статистика магістерських ОПП

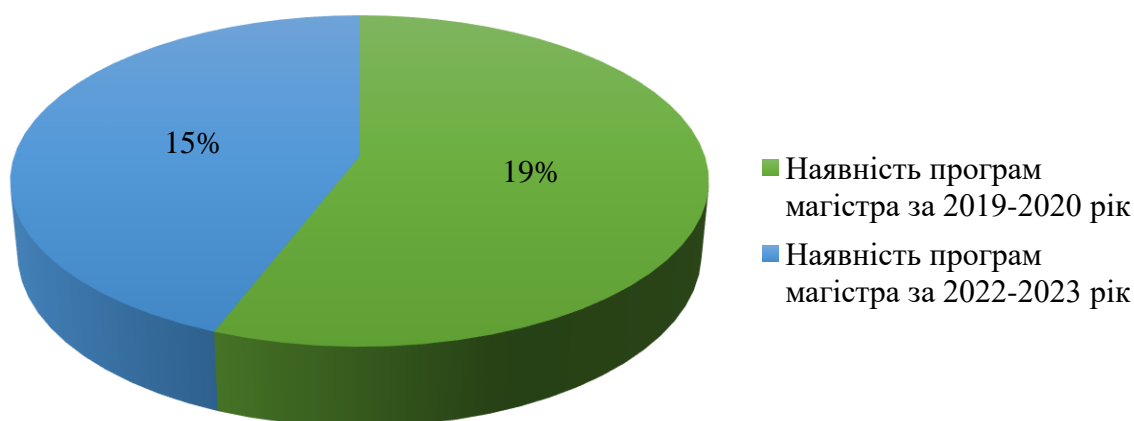


Рисунок 2.9 Статистичні дані: кількість (%) наявності програм за ступенем «Магістр» відповідно до досліджуваних періодів

Така статистика може бути пояснена тим, що могла виникнути потреба в фахівцях, які мають навички управління кризовими ситуаціями та пристосування до змін в умовах пандемії, міг зрости попит на фахівців від роботодавців за даним ступенем, які мають навички управління персоналом та психології для ефективного управління та підтримки працівників, але не усі заклади освіти мають відповідні програми підготовки фахівців або знаходяться лише на початку адаптації програм. Пандемія та воєнні конфлікти могли змінити вимоги до фахівців, і університети переглядали освітні програми, щоб фахівців були пристосовані до усіх змін.

Ми проаналізували інформацію про магістерські програми, порівнявши два досліджуваних періоди аналогічно до бакалаврських програм за визначеними критеріями (Див. Табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Магістерські освітні програми за ковідний та воєнний період

Критерій	Ковідний період (2019-2020)	Воєнний період (2022-2023)
Кількість програм	12	9
Регіони	Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Запорізька, Київська, Кіровоградська, Одеська, Рівненська, Херсонська	Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Івано-Франківська, Київська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Хмельницька
Спеціальність	073 «Менеджмент»	073 «Менеджмент»
Назви ОПП	Менеджмент – 11, Менеджмент організацій та адміністрування - 1	Менеджмент - 7, Менеджмент і бізнес-адміністрування – 1, Менеджмент організацій і адміністрування - 1
Перелік професій	1232 Директор з управління персоналом, 2419.3 Спеціаліст з питань кадрової роботи та державної служби, 1477 Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу	1232 Директор з управління персоналом, 1232 Начальник бюро організації праці та заробітної плати цеху, 1232 Начальник відділу кадрів, 1477.1 Менеджер (управитель) з персоналу 1222.1. Начальник управління

Складено авторкою

На основі поданих даних про магістерські освітні програми за два періоди можна висунути кілька спостережень, які можуть вказувати на зміни у рівні освітньої підготовки. Зменшення кількості програм може вказувати на фокус на якісній підготовці та концентрації на більш спеціалізованих напрямках у воєнний період, а зміни в переліку професій свідчать про акцент на практичних навичках та управлінських здібностях, що може вказувати на підвищений рівень підготовки до конкретних завдань у воєнний період. Воєнний період вплинув на структуру та акценти магістерських освітніх програм, відображаючи, можливо, підвищений попит на конкретні навички та спеціалізації у змінених умовах. Зменшення кількості програм може бути пов'язане із стратегічним переглядом пріоритетів та напрямків в освіті в умовах нестабільності.

Щодо аналізу компетентностей прослідковуємо ідентичність у формулюваннях. Нижче у табл. 2.6 представлена статистика професійних компетентностей згідно ОПП магістра за 2019-2020, 2022-2023 роки. (Див. Табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Спеціальні (фахові) компетентності за ковідний та воєнний період у освітніх програмах ступеня «Магістр»

Компетентність	2019-2020	2022-2023
Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації	5	6
Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення, та забезпечувати їх реалізацію	5	5
Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління	7	5
Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом	6	8
Здатність контролювати своєчасність і якість виконання поставлених завдань	1	1
Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів	5	6
Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми	7	4

Складено авторкою

Проаналізувавши табл. 2.6 було виділено декілька тенденцій: на рівні затребуваності за ступенем «Магістр» залишаються компетентності такі, як «Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації», «Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення, та забезпечувати їх реалізацію», «Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів». Найнижчий показник має «Здатність контролювати своєчасність і якість виконання поставлених завдань».

Окремими випадком є наявність таких професійних компетенцій у ковідний період «Здатність розробляти корпоративну стратегію організації на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, обґрунтовувати механізми реалізації стратегії, оцінювати її ефективність», «Здатність виявляти проблеми промислових підприємств, впроваджувати ефективні організаційні зміни, спрямовані на розвиток підприємств з використанням наявного ресурсного потенціалу, комунікаційного простору,

системної взаємодії на всіх рівнях», «Здатність розробляти, економічно обґрунтовувати та впроваджувати в практику управлінські рішення з урахуванням цифрових бізнес-стратегій з метою ефективного використання ресурсів, підвищення прибутковості та забезпечення розвитку підприємства»

Ідентичність професійних компетенцій, передбачених освітніми програмами HR-спеціалістів у ковідний та воєнний період, можна пояснити тим, що багато ключових компетенцій у галузі управління персоналом залишаються стабільними незалежно від зовнішніх умов. Наприклад, навички у сфері комунікації, лідерства, аналітики, стратегічного мислення і ведення рекрутингу залишаються важливими як у часи кризи, так і у стабільні періоди. Воєнний та ковідний періоди можуть вимагати змін у підходах та стратегіях управління персоналом. Наприклад, можуть знадобитися нові стратегії у зв'язку з масовими звільненнями, змінами в робочому середовищі або віддаленою роботою.

Проведемо короткий аналіз наявності зв'язку з моделями компетентностей (Див. Табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Наявність компетентностей іноземних моделей в освітніх програмах за ковідний та воєнний період

Компетенція за іноземними моделями	ОПП Бакалавра		ОПП Магістр	
	2019-2020	2022-2023	2029-2020	2022-2023
Ділова хватка				
Комунікація	+	+	+	+
Консультація				
Критична оцінка	+	+		
Глобальна та культурна ефективність				
HR-експертиза			+	+
Лідерство та навігація	+	+	+	+
Управління відносинами	+	+	+	+
Етична практика				
Інклюзивна робота				
Комерційний драйв				
Ситуаційне прийняття рішень	+	+	+	+
Стратегічне управління персоналом	+	+	+	+
Розвиток та утримання персоналу	+	+		
Управління талантами				

Складено авторкою

Згідно з таблицею 2.7 робимо висновок, що відмінності між іноземними моделями компетентностей та українськими програмами існує: ділова хватка, консультація, глобальна та культурна ефективність, етична практика, інклюзивна робота, комерційний драйв, компенсації та винагороди, управління талантами відсутні взагалі. Це може бути пов'язано із тим, що ринок праці України та закордоном можуть мати відмінні потреби у сфері управління праці, використання різних методів навчання та підходів до формування компетентностей, і обов'язково кожен заклад освіти може мати своє власне бачення розвитку професіонала hr-спеціаліста враховуючи стандарти підготовки.

2.3. Огляд ринкової моделі hr-спеціаліста

Поняття ринку праці завжди було синонімом динамічності та змін. Однак, у важкі періоди, такі як пандемія COVID-19 і воєнний стан, ця динамічність набуває особливої глибини та складності. Ринок праці під впливом таких факторів стає надзвичайно вразливим та реагує на зміни швидше, ніж будь-коли раніше. Пандемія та воєнний стан вплинули на робочі процеси, розширюючи можливості для дистанційної роботи, реінжинірингу бізнес-процесів та перерозподілу робочих сил у різних сферах.

Особливо важливою стає роль HR-фахівців у цих умовах, оскільки вони відіграють ключову роль у рекрутингу, управлінні персоналом та розвитку кадрів, пристосовуючися до нових реалій. У цьому контексті, дослідження ринку праці в періоди кризи стає надзвичайно важливим завданням для розуміння та адаптації до нових викликів. Аналіз динамічної природи ринку праці у ковідний та воєнний час стає фундаментальним для розвитку стратегій освіти та підготовки HR-фахівців, спрямованих на забезпечення стабільної та успішної кар'єри в цих складних умовах.

Об'єктом дослідження стануть вакансії, вимоги до hr -фахівця за ковідний та воєнний період.

Метою дослідження є огляд ринку моделі hr-фахівця згідно вакансій, які дадуть можливість зрозуміти динамічність ринку та про відповідність вимог вакансій до компетентностей згідно з освітніми програмами.

Почнемо аналіз за ковідний період (2019-2020 рік). Станом на 1.12.2019 року кількість вакансій переважала за 400 тис. (404943). Це може бути пов'язано із тим, що COVID-19 суттєво вплинула на попит на робочу силу. Деякі компанії можуть відкривати нові вакансії як частину свого стратегічного розвитку та розширення бізнесу, незалежно від обставин на ринку. Згідно зі статистикою маємо наступну інформацію щодо вакансій за напрямком hr [72] (Див. Рис. 2.10):

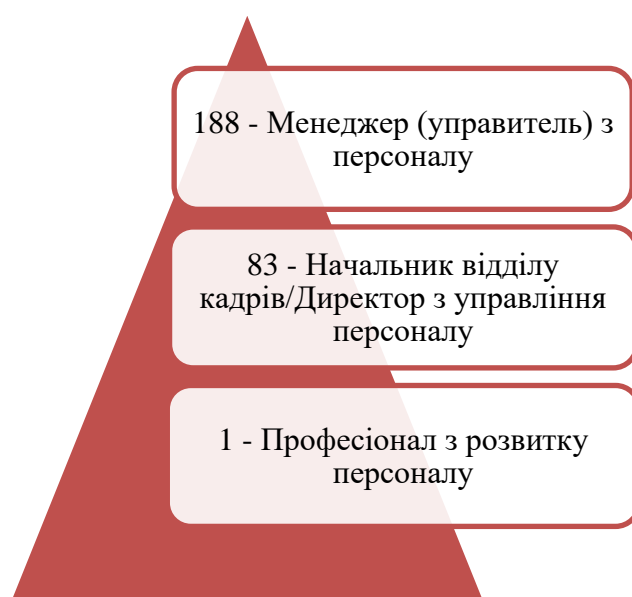


Рисунок 2.10 Назва та кількість вакансій за 2019-2020 рік

Станом на 1 грудня 2019 р. загалом було відкрито 272 вакансії для HR-спеціалістів. Такий показник залежить від потреб ринку праці, географічне розташування, галузі та сфери діяльності, та сезонні коливання, коли підприємства можуть збільшувати пошук HR-фахівців перед плановими розширеннями або під час сезонних змін у бізнесі. Залежність також присутня і від економічного стану країни, адже якщо присутня нестабільність, то вона може призвести до скорочення вакансій, тоді як економічний зріст може сприяти збільшенню числа вакансій. Такою економічною нестабільністю стала і пандемія.

Згідно зі статистикою на work.ua (одна з найвідоміших платформ пошуку роботи) представлена статистика вакансій та резюме поданих/опублікованих на сервісі у розділі «Управління персоналом, HR» [70] (Див Рис. 2.11):

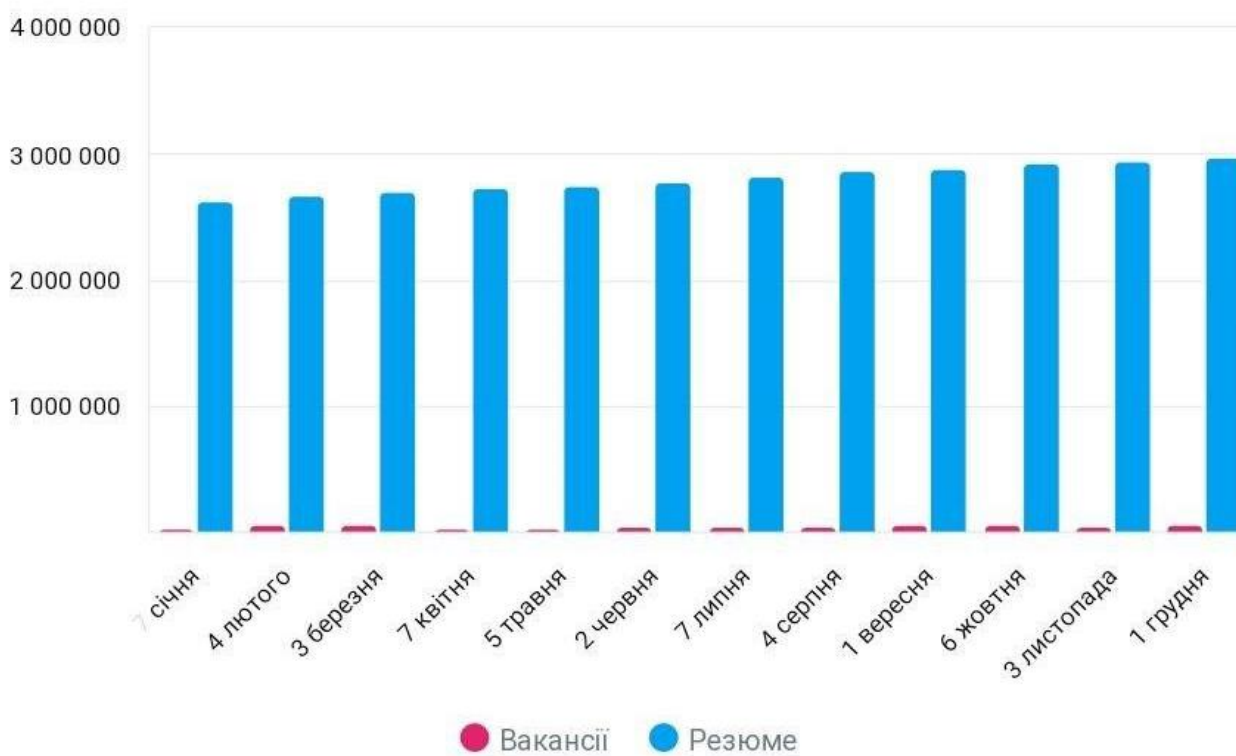


Рисунок 2.11 Кількість вакансій та резюме за 2020 рік [70]

Станом на 7 січня 2020 року налічувалося 36 тис. 908 вакансій, натомість кількість резюме становила 2 млн 625 тис. 417. – це у 71 раз більше ніж відкритих можливостей для працевлаштування бажаючих.

Станом на 1 грудня 2020 року: вакансій – 53 тис. 618, резюме – 2 млн 977 тис. 020. Різниця за 12 місяців становила у вакансіях – 16 тис. 710, у резюме – 351 тис. 603.

Збільшення кількості вакансій та резюме може бути пояснена комплексом факторів, включаючи сезонність (певні галузі можуть переживати збільшену потребу в робочій силі в певні періоди року, тоді як інші можуть зазнавати спаду), економічну ситуацію, соціокультурні зміни та динаміку ринку праці (Зміни в економіці та технології можуть призвести до розвитку нових галузей і, відповідно, до збільшення вакансій у даній галузі).

Проаналізувавши та отримавши інформацію щодо ковідного періоду, розберемо дані щодо вакансій, резюме та вимог у воєнний період.

Згідно зі статистикою на work.ua (одна з найвідоміших платформ пошуку роботи) представлена статистика вакансій та резюме поданих/опублікованих на сервісі у розділі «Управління персоналом, HR» (Див Рис.2.12):

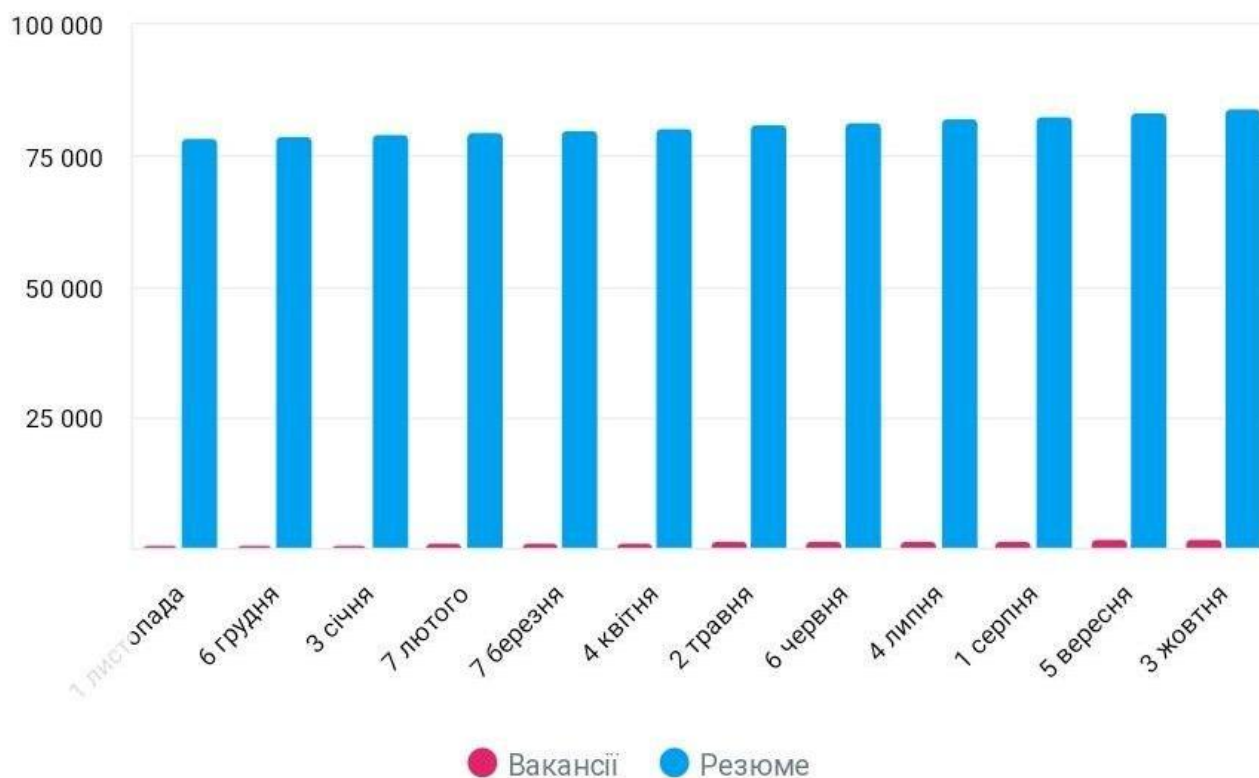


Рисунок 2.12 Кількість вакансій та резюме за 2020 рік [70]

Станом на 1 листопада 2022 р. налічувалося 874 вакансій, натомість кількість резюме становила 78 тис. 390 – це у 89 раз більше ніж відкритих можливостей для працевлаштування бажаючих.

Станом на 3 жовтня 2023 року: вакансій – 1 тис. 788, резюме – 84 тис. 165. Різниця за 12 місяців становила у вакансіях – 914, у резюме – 5 тис. 775.

У воєнний період можуть відбуватися різкі зміни на ринку праці, які впливають на кількість вакансій і резюме. Воєнний період призвів до економічної нестабільності та змін в політиці, що вплинули на здійснення бізнесу та потребу в управлінні персоналом. Зменшення кількості вакансій і збільшення кількості резюме стали наслідком такого впливу. На кількість

вакансій та резюме в певних регіонах могли вплинути фактори міграції й переміщення населення включаючи біженців та переселенців.

Проаналзувавши кількість вакансій, ми провели дослідження щодо відповідності вимог роботодавців та здобутих компетентностей згідно освітніх програм. Освітні програми грають визначальну роль у формуванні компетентностей майбутніх фахівців. Один із ключових етапів цього процесу — відповідність компетенцій кандидатів вимогам вакансій. На порталах пошуку роботи нами було проаналізовані вакансії за професією «HR-менеджер». Станом на зараз в категорії «Управління персоналом, HR»:

- Серед основних вимог: за якими: відповідальність, комунікабельність, відповідальність, бажання розвиватися, вмотивованість, само дисциплінованість.
- Серед компетентностей, які потрібно мати фахівцю згідно завдань (до прикладу) (Див. Табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Відповідність обов'язків до компетентностей згідно ОПП

Приклад обов'язку/вимог	Компетентність
Пошук платформ, джерел пошуку кандидатів, організація співбесід, аналіз воронки найму та оптимізації воронки найму	Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту
Відмінні комунікативні навички	Здатність створювати та організувати ефективні комунікації в процесі управління
Проведення оцінки кандидата, допомога у вирішенні конфліктних ситуацій	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.
Збір інформації по незадоволених працівниках, розробка нових заходів з підбору та адаптації співробітників	Здатність аналізувати й узагальнювати зовнішню і внутрішню управлінську інформацію для здійснення планування, організації, мотивації працівників та контролю підлеглих в підрозділах підприємств
Організація роботи з командою	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
Розробка та впровадження заходів та стратегії HR-бренду	Стратегічне управління персоналом
Розробка та виконання стратегій найму для забезпечення постійного потоку талановитих співробітників	Розвиток та утримання персоналу

Складено авторкою

Проаналізувавши дані, можна сказати, що освітні програми містять компетентності, які відповідають і якостям, і вимогам вакансій, за якими здобувачі освіти зможуть працювати. Єдине, що спільне для усіх вакансій – це наявність досвіду, який можна отримати завдяки стажуванню або проходженням певним практикам, які надають професіонали на ринку праці. Якщо освітні програми включатимуть в себе практичні компоненти та актуальні теми відповідно ринку праці, студенти зможуть відповідати вимогам вакансій індустрії після завершення навчання, забезпечуючи ефективну інтеграцію на ринок праці.

У період ковідного періоду активно проводяться наукові дослідження щодо важливих компетентностей для розвитку hr-спеціаліста. У 2018 р., науковцями Василик А. В. та Кушнір А. І. було проведено соціологічне дослідження з дослідження компетенцій hr-фахівця в епоху цифрових технологій [50]. Метою було дізнатися бачення молодими HR-фахівцями своєї майбутньої професії та розуміння важливості формування і розвитку ключових компетенцій. В опитуванні взяли участь 54 особи, з яких 47 осіб жіночої статі, а 7 осіб чоловічої статі. За віком респонденти розподілились так: 1,9% осіб до 18 років, 88,9% осіб від 18 до 25 років, 9,3% осіб старше 25 років. З цього дослідження видно, що найбільш важливими є вміння працювати в колективі та вміння управляти командою (Див. Рис. 2.13):

Які знання для HR-фахівця є важливими



Рисунок 2.13 Статистика відповідей про необхідні знання та їх важливість для hr-фахівця

Це співзвучно із вимогами до вакансій, які публікують роботодавці, яким потрібні кваліфіковані спеціалісти навіть із мінімальним досвідом роботи.

Наступне питання, яке доречно проаналізувати є про важливість яких компетенцій потрібно говорити у 21-ому сторіччі. Відповіді є очевидними: робота з програмними продуктами, аналіз великого обсягу інформації та застосування програм для оцінювання та навчання (Див. Рис.2.14):



Рисунок 2.14 Статистика відповідей: Які, на Вашу думку, компетенції важливі для HR-фахівців у XXI ст.?

Ці компетенції є необхідними тому, що HR-спеціалісти використовують програми для рекрутингу та аналізу кандидатів для відбору найкращих претендентів на вакантні посади. Аналітичні інструменти допомагають оцінити якість кандидатів, їх відповідність потребам компанії та знизити ризик найму несумісних працівників, також вони можуть створювати індивідуалізовані плани навчання та відстежувати прогрес співробітників.

Особлива увага приділяється і дослідженню soft-skills. Так дослідниці Тушак А.В. та Суходольська А.С., які вивели основні навички, які будуть необхідними для роботи менеджера з персоналу: Креативність – творчі

працівники, які готові створювати нові продукти, використовуючи різноманіття способів роботи та технологій; Емоційний інтелект (EQ) Здатність сприймати, контролювати та виражати власні емоції, а також здатність розпізнавати емоції інших описує їхній емоційний інтелект; Аналітичне (критичне) мислення – здатність пропонувати креативні рішення та ідеї, оцінювати аргументи та розв'язувати складні проблеми, використовуючи розум, аргументи та логіку; Навички міжособистісного спілкування - здатність обмінюватися інформацією між працівниками; навички лідерства - надихання та допомога іншим стати кращими версіями себе, будуть необхідними для майбутньої робочої сили та інші [54].

Проводячи аналіз, статистику, досліджуючи вторинні джерела варто сказати, що на як у ковідний, так і у воєнний період розвиток компетентностей для спеціаліста з роботи з персоналом є важливим і без них отримати свою бажану роботу може не вийти. Найважливішими з усіх можна виокремити наступні: робота у команді, здатність застосовувати психологічні навички, здатність аналізувати й узагальнювати зовнішню і внутрішню управлінську інформацію для здійснення планування, організації, мотивації працівників та контролю підлеглих в підрозділах підприємств, стратегічне управління персоналом.

Висновки до 2 розділу

1. Аналіз освітнього ринку, включаючи формальну та неформальну освіту, розкриває два ключових способи набуття необхідних знань та навичок для HR-спеціаліста. Перший спосіб полягає у навчанні за освітніми програмами, які можуть бути дорожчими, проте надають більшу вагу та структурованість. Другий спосіб полягає в самостійному навчанні з різних платформ, де більша відповідальність лежить на самому здобувачеві освіти. Різниця між цими двома способами освіти виявляється в їх вартості та якості знань. Формальна освіта може бути вартісною, але надає можливість отримати глибокі та системні

знання, що важливо для HR-спеціаліста. Неформальна освіта, попри свою доступність, може бути менш структурованою та менше оціненою, але надає гнучкість та можливість вивчати конкретні теми за потребою.

2. Проведений порівняльний аналіз між ковідним та воєнним періодами щодо отримання ступеня бакалавра та магістра дав можливість зрозуміти, що компетентності на рівнях підготовки є ідентичними, проте ступінь магістра має значущі доповнення, особливо в контексті розширеного спектра можливостей працевлаштування. Порівнявши компетенції освітніх програм з іноземними моделями, було встановлено, що існують різниці. Ці різниці можуть бути результатом відмінних потреб ринку праці в Україні та за кордоном в галузі управління персоналом. Специфіка кожного ринку та його вимоги до кадрів визначають необхідність розвитку конкретних компетенцій та навичок.

3. Порівнюючи ринкову модель HR-спеціаліста в періоди ковідної кризи та воєнного часу, можна зазначити значну варіативність у професійних ролях, вакансіях та вимогах. Проте важливо відзначити, що компетентності, які можна набути завдяки освітнім програмам, виявили збіг з вимогами, що пред'являються на ринку праці. Це свідчить про важливість і роллю освіти в формуванні кваліфікацій та навичок HR-спеціалістів. Освітні програми призначені для відповідності актуальним вимогам ринку праці та вирішення варіабельності у професійних потребах. Таким чином, відповідність компетентностей отриманим з освіти потребам ринку робочої сили варто розглядати як ключовий фактор в успішному розвитку HR-спеціаліста незалежно від змін у соціально-економічному оточенні.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА JUNIOUR-МОДЕЛІ КОМПЕТЕНТНОСТІ HR-ФАХІВЦЯ

У розділі розроблено модель компетентності для hr-початківця. Наведено усі види компетентностей у рамках даної моделі.

У світі швидких технологічних змін та сталого розвитку організацій, визначення компетентностей стає важливою складовою успішного управління персоналом. Зростання конкуренції та змінюючийся характер ринку вимагають від HR-фахівців наявності специфічних компетентностей для ефективної роботи в галузі управління персоналом. У зв'язку з цим, створення власної джуніор моделі компетентностей для HR фахівця є актуальним та стратегічно важливим завданням.

Метою розділу є розробка комплексної та адаптованої до внутрішніх потреб організації юніор-моделі компетентностей для HR фахівців. Ця модель буде спрямована на визначення ключових навичок, які мають мати молоді спеціалісти для успішної роботи в галузі управління персоналом. Через адаптацію до внутрішніх особливостей організації, ця модель надасть HR-фахівцям конкретний набір компетентностей, що враховуватиме особливості бізнес-процесів та стратегічні завдання компанії.

Модель створювалася на основі аналізу освітніх програм, які стали базою створення даної моделі. Вона містить компетентності, які є необхідними станом на зараз згідно вимог на ринку праці.

Створення юніор-моделі компетентностей для HR фахівця сприятиме не лише визначенню стандартів роботи, а й розвитку молодих талантів у галузі управління персоналом, сприяючи їхньому професійному зростанню та внесенню важливого вкладу в успіх компанії.

Проаналізувавши моделі компетенцій іноземні, дослідивши думки вітчизняних дослідників визначили які складові елементи, з урахування ковідного, воєнного періодів, повинні міститися у новій юніор-моделі.

Складовими моделі стануть: загальні та спеціальні (фахові) компетентності, корпоративні та компетенції особистої ефективності. Кожен блок буде представлений переліком необхідних компетентностей, враховуючи адаптацію до нових викликів, які виникли під час пандемії та повномасштабного вторгнення, адже більшість корпорацій та компаній змінювали потреби у фахівцях у зв'язку із подіями.

Блок 1. Загальні компетентності. Загальні компетентності у моделі виступають як основний структурний елемент, що формує універсальний фундамент для ефективної професійної діяльності майбутнього працівника. Ці ключові аспекти, визначені в моделі, не лише орієнтовані на загальні навички та властивості, необхідні для успішного виконання широкого спектру завдань, але і відіграють низку важливих ролей у розвитку та управлінні персоналом. Загальні компетентності в моделі виконують роль фундаменту, на якому будується подальший розвиток та спеціалізація. (Див. Рис 3.1).

Загальні компетентності

- Здатність вчитися та бути готовим до засвоєння та застосування набутих знань.
- Здатність до аналізу та синтезу як інструментарію виявлення проблем та прийняття рішень для їх розв'язання на основі логічних аргументів та перевірених фактів.
- Здатність працювати самостійно та в команді з урахуванням вимог професійної дисципліни, планування та управління часом.
- Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.
- Здатність бути критичним та самокритичним
- Високий рівень вербальної та письмової комунікації. Здатність працювати у колективі, здатність до ділових комунікацій у професійній сфері
- Здатність ефективно планувати робочий день та пристосовуватися до змін у графіку.
- Готовність до швидкої адаптації до нових робочих умов та режимів роботи
- Здатність управляти власним емоційним станом
- Готовність до змін та власна ініціатива у вирішенні завдань
- Уміння позитивно оцінювати власні навички та здібності, для досягнення значимих цілей і задоволення потреб працівника
- Здатність опанувати необхідні форми віддаленої роботи.

Рисунок 3.1 Загальні компетентності junior-моделі

Блок 2. Спеціальні (фахові) компетентності. Спеціальні або фахові компетентності у моделі компетентностей відіграють ключову роль у забезпеченні високого рівня ефективності та успіху в конкретній професійній галузі. Вони визначаються унікальним набором навичок, знань та вмінь, які є необхідними для виконання конкретних завдань та функцій у певній сфері діяльності. Ці компетентності формують основу професійного розвитку та дозволяють спеціалістам успішно впроваджувати інновації, розв'язувати складні завдання та взаємодіяти з викликами, що виникають у їхній професійній сфері.

Спеціальні (фахові) компетентності

- Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного само менеджменту
- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
- Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію
- Здатність формувати ефективні робочі групи та команди.
- Розуміння законодавства щодо праці та трудових відносин
- Здатність ведення документообігу, звітності
- Розуміння основних понять в сфері управління персоналом.
- Знання основ та принципів управління людськими ресурсами.
- Розуміння ролі HR-фахівця в організації.
- Здатність визначати потреби компанії в персоналі
- Освоєння методів ефективного підбору кандидатів
- Здатність проводити оцінку та підбирати методи розвитку персоналу
- Здатність організовувати адаптацію персоналу
- Здатність володіти HR-системами та іншими програмами для управління персоналом

Рисунок 3.2 Спеціально (фахові) компетентності junior-моделі

Блок 3. Корпоративні компетенції. Корпоративні компетенції є основними навичками та характеристиками, які є необхідними для успішної роботи в корпоративному середовищі, зокрема у сфері управління персоналом. Вони орієнтовані на розвиток спільних цінностей та ефективну взаємодію в

команді. Вони варіюються залежно від цінностей та філософії організації. Нижче наведені найпоширеніші з них. (Див. Рис. 3.3)

Корпоративні компетентності

- Зобов'язання діяти відповідно до етичних стандартів та надійності в управлінні персоналом.
- Здатність обробляти та аналізувати дані для прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.
- Здатність ефективно організовувати свою роботу та керувати часом для досягнення поставлених завдань.
- Здатність приймати творчі рішення та бути рішучим у вирішенні проблем у сфері управління персоналом.
- Фокус на досягнення конкретних цілей та високої результативності у роботі з персоналом
- Орієнтація на результат
- Емоційний інтелект
- Стратегічне мислення
- Здатність контролювати своєчасність і якість виконання поставлених завдань
- Ефективна письмова та усна комунікація з різними аудиторіями

Рисунок 3.3 Корпоративні компетентності junior-моделі

Блок 4. Компетентності особистої ефективності. Компетенції даної групи допомагають HR-початківцю успішно впоратися з викликами управління персоналом, сприяють розвитку ефективних відносин та створюють позитивне робоче середовище. Зростання значення цих рис характеру в сучасному світі обумовлене потребою в адаптивності та стійкості до змін.

(Див Рис. 3.4).

Компетентності особистої ефективності

- Самосвідомість
- Комунікаційні навички
- Відповідальність
- Тайм-менеджмент
- Самоврядування

Рисунок 3.4 Компетентності junior-моделі особистої ефективності

Блок 5. Робота з ветеранами

У зв'язку із повномасштабним вторгненням, багато працівників великих компаній, бізнесу стали на захист держави. Ветерани, які виходять із зон воєнного конфлікту, приносять із собою унікальний досвід, силу та різноманітність. Для них важливо не лише знаходити нові можливості та гідно адаптуватися до цивільного життя, але й мати змогу повернутися на свої робочі місця, знаходячись під опікою досвідчених та підтримуючих HR-фахівців, адже вплив воєнного періоду відчутно визначив їхнє відчуття самопідтвердження не тільки в особистісному аспекті, але й у розумінні себе як кваліфікованого спеціаліста, який заслуговує на сприятливі умови для праці та можливості для професійного зростання.

У цьому блоку компетентностей надається ключовий акцент на те, як HR-фахівці можуть взаємодіяти з ветеранами, які пройшли повномасштабне вторгнення. Розглядаючи їхні унікальні потреби, досвід та виклики, HR-практики зможуть створити середовище, що сприяє їхній успішній реінтеграції в трудове середовище. Навички та компетентності, які обговорюються, спрямовані на створення інклюзивних, підтримуючих та адаптивних стратегій управління персоналом. При цьому забезпечується гармонійне взаємодії ветеранів та їхніх команд, створюючи позитивне робоче середовище для всіх сторін. (Див. Рис 3.5).

Компетентності по роботі з ветеранами

- Розуміння особливостей ветеранського досвіду, включаючи психологічні та соціальні аспекти, пов'язані з участю в бойових діях.
- Здатність надавати психологічну та соціальну підтримку ветеранам
- Здатність враховувати індивідуальні потреби ветеранів та розробляти персоналізовані плани підтримки разом із відповідними відділами(колегами) по роботі з ветеранами
- Здатність ефективно реагувати на екстрені ситуації та надавати необхідну підтримку.

Рисунок 3.5 Компетентності junior-моделі по роботі з ветеранами

Додатково ознайомитися із посібником «ПРАКТИКА», у якому Ветеран Хаб розібрали особливості роботи з ветеранами на різних етапах співпраці від пошуку кандидатів й онбордингу до завершення трудових стосунків. Гайд розкриває, як ветерани можуть підсилити команду, зокрема й навичкам, здобутим на службі [66].

Висновки до 3 розділу

Розроблена модель визначає широкий спектр загальних та спеціалізованих компетентностей, які стають ключовими факторами успіху в умовах роботи, стресових ситуацій та потреб взаємодії з ветеранами, спричиненими пандемією та воєнним періодом. Сфера управління персоналом вимагає не тільки технічних знань, але й емоційної стабільності та соціального інтелекту. Розроблена модель враховує ці аспекти, пропонуючи компетентності, спрямовані на розвиток міжособистісної взаємодії, ефективного управління стресом і здатності пристосовуватися до змін.

Основною перевагою моделі є її гнучкість та здатність адаптуватися до змін, що виникають на ринку праці. Вона враховує не тільки сучасні виклики, майбутні тенденції, що дозволяє HR-фахівцям ефективно впоратися з непередбачуваними сценаріями, а також потреби молодих фахівців у навичках та компетентностях, необхідних для успішної роботи в умовах невизначеності та стресу.

ВИСНОВКИ

Після проведення дослідження, що компетентнісної моделі підготовки фахівців з HR-менеджменту в кризових умовах в Україні можна виділити такі основні положення:

1. Компетенція та компетентність є ключовими поняттями в сучасному освітньому, професійному контексті. Компетенція – це комплекс знань, навичок, вмінь та особистісних якостей, які дозволяють ефективно виконувати різноманітні завдання та розв'язувати проблеми в конкретній сфері діяльності. Це поняття відображає ступінь готовності та здатність особистості до використання своїх ресурсів для досягнення конкретних цілей. Компетентність – це ширший та більш глибокий поняття, яке включає в себе не лише технічні аспекти, а й аспекти соціальної взаємодії, міжособистісних відносин та особистісного розвитку. Це не лише здатність вирішувати завдання, але й вміння адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, мислити креативно та впроваджувати новаторські підходи. Зв'язок між компетенцією та компетентністю полягає в тому, що компетентність може розглядатися як більш високий рівень компетенції. Тобто, компетентна особистість володіє не лише окремими компетенціями, але і вміє їх інтегрувати та застосовувати в різних ситуаціях. Вона спроможна успішно функціонувати в різноманітних умовах, адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей.

2. Моделі компетенцій для hr-фахівців в іноземних та українських контекстах відображають суттєві особливості вимог та очікувань, що пред'являються до спеціалістів у галузі управління людськими ресурсами. В іноземних моделях, зокрема у країнах заходу, наголошується на розширених компетенціях, таких як стратегічне мислення, лідерство, емпатія та високий рівень комунікативних навичок. Hr-фахівець в цих контекстах розглядається як стратегічний партнер бізнесу, що має активно сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Українські моделі компетенцій для hr-фахівців, хоча також надають значення стратегічним аспектам, частіше зорієнтовані на конкретні

операційні та технічні завдання, пов'язані з управлінням персоналом.. Порівняльний аналіз моделей компетентностей для HR-фахівців вказує на спільні риси, які включають фокус на міжособистісних навичках, ефективному комунікаційному процесі та стратегічному мисленні. Обидві моделі визнають важливість розвитку лідерських якостей, емпатії, адаптивності та гнучкості у вирішенні завдань. Відмінні риси моделей можуть полягати в акцентуванні на конкретних аспектах. Наприклад, одна модель може приділяти більше уваги технічним аспектам HR-менеджменту, таким як використання інноваційних HR-технологій та аналітики, тоді як інша може зосереджуватися на соціально-психологічних аспектах, таких як розвиток корпоративної культури та управління конфліктами в колективі.

3. Ознайомлення з освітньо-професійними програмами підготовки HR-фахівців у закладах освіти України вказує на важливість та актуальність цієї сфери в умовах постійних змін на ринку праці та високих вимог до управління людським капіталом. Основні компетентності, які визначаються в цих програмах, стають ключовими факторами успішної кар'єри HR-фахівця в сучасному світі. До них відносяться стратегічне мислення, здатність до аналізу та прийняття рішень, високий рівень комунікативних навичок, лідерські якості, адаптивність до змін, розуміння принципів організаційної культури та соціальних взаємин. Також велика увага приділяється розвитку технічних компетенцій, пов'язаних із використанням сучасних технологій у сфері управління персоналом, а також навичкам у сфері психології, конфліктології та навичкам ефективного співробітництва з різними групами. Здобувачі освіти у цій галузі формуються як фахівці, здатні вирішувати складні завдання, що виникають в управлінні людськими ресурсами, та приймати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу. Такі програми покликані готувати кадри, які відповідають високим стандартам професійності та спроможностей у сфері HR-менеджменту.

4. Здійснення детального порівняльного огляду освітніх програм за ковідний та воєнний період у сфері менеджменту надає можливість визначити,

як сучасні виклики впливають на зміст та акценти в галузі менеджменту. Одночасно, враховуючи воєнний період, можна виявити, які аспекти стають особливо актуальними в умовах кризи та нестабільності. Протягом ковідного періоду було реалізовано 16 освітніх програм з менеджменту в різних регіонах України. З них 12 програм мали назву "Менеджмент", 1 - "Менеджмент організацій і адміністрування", та 3 - "Управління персоналом та економіка праці". Перелік професій включав менеджерів із підбору та управління персоналом, організаторів персоналу, фахівців з найму робочої сили та професіоналів з розвитку персоналу. У воєнний період спостерігається зменшення кількості програм, до 12, проте вони зберігають свою географічну різноманітність. Щодо назв освітніх програм, менеджмент залишається провідною, але відзначається збільшенням кількості програм з бізнес-адмініструванням та організаційним адмініструванням. Перелік професій включає керівників підрозділів кадрів. Можна відзначити, що освітні програми залишаються орієнтованими на готовність фахівців в управлінні персоналом, але відзначається певна трансформація, особливо у воєнний період, що відображає актуальні вимоги ринку праці та динаміку сучасного менеджменту.

5. Ринок праці в галузі управління персоналом та HR демонструє динаміку, що залежить від різноманітних факторів. Загальна кількість вакансій і резюме у цій галузі піддавалася коливанням протягом останнього року. З початкового періоду, станом на грудень 2019 року, кількість вакансій зросла, але пандемія вплинула на ринок праці, призводячи до спаду кількості вакансій. Надалі, протягом 2020 року спостерігалось збільшення як вакансій, так і резюме, що може бути пояснено різними факторами, такими як сезонність, соціокультурні зміни та динаміка ринку праці. Однак важливо враховувати економічний контекст і вплив пандемії на цю динаміку. У воєнний період спостерігається суттєве зменшення вакансій і збільшення резюме. Економічна нестабільність і зміни в політиці впливають на бізнес і, відповідно, на потребу в управлінні персоналом. Фактори міграції та переміщення населення також можуть впливати на кількість вакансій та резюме в певних регіонах. Вимоги до

кандидатів в цій галузі включають відповідальність, комунікабельність, бажання розвиватися, вмотивованість та самодисциплінованість. Освітні програми, які враховують вимоги ринку праці, виявляють високу відповідність компетентностям, необхідним для фахівців у галузі управління персоналом та HR. Зазначені компетентності в освітніх програмах демонструють відповідність сучасним вимогам ринку праці та враховують різноманітні аспекти професійної діяльності у цій області.

б. Розробка власної моделі компетенцій для HR-початківця є стратегічно важливим етапом у професійному розвитку та орієнтації в галузі управління людськими ресурсами. Мета цього процесу полягає в створенні чіткого, адаптованого до конкретних потреб та вимог організації інструментарію, який допомагатиме HR-початківцю успішно функціонувати та ефективно вирішувати завдання. Розробка власної моделі компетенцій дозволяє чітко визначити навички, знання та якості, які вважаються ключовими для вдалого виконання ролі HR-фахівця. Це може включати в себе розуміння та використання сучасних HR-технологій, навички ефективного взаємодії з персоналом, аналітичні здібності для прийняття даних з різних джерел та стратегічне мислення у вирішенні проблем. Користь такої моделі виявляється у тому, що вона слугує підґрунтям для індивідуального професійного зростання, визначення основних напрямків навчання та розвитку. Власна модель компетенцій може також сприяти побудові ефективної комунікації між HR-фахівцем та іншими структурними підрозділами компанії, сприяючи гармонійному функціонуванню всього колективу. Все це робить розробку власної моделі компетенцій значущою та корисною для HR-початківця, сприяючи не лише його особистому професійному розвитку, але і покращенню результативності роботи у важливій сфері управління людськими ресурсами.

Підсумовуючи усе вище сказане хочеться зазначити, що досліджувана тема визначає важливість і актуальність розвитку сучасної системи навчання та підготовки кадрів у галузі управління людськими ресурсами. Вона є необхідною в умовах постійних змін на ринку праці та кризових ситуацій, що вимагають

високого рівня адаптивності та гнучкості від професіоналів у цій області. Актуальність дослідження полягає у тому, що кризові умови, впливають на стратегії управління людськими ресурсами.

Отже, формування компетентностей фахівців з HR-менеджменту, спроможних ефективно діяти в умовах нестабільності та криз, є надзвичайно важливим завданням. Важливість даної теми визначається необхідністю адаптації освітніх програм та тренінгів у сфері управління людськими ресурсами до сучасних реалій. Фахівці, які мають високий рівень компетентностей, спроможні пристосовувати стратегії управління персоналом до змін у соціально-економічному середовищі та кризових ситуацій, стають ключовими акторами у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, дослідження та розробка компетентнісної моделі для підготовки фахівців з HR-менеджменту в кризових умовах в Україні є суттєвим внеском у розвиток освіти та професійної підготовки, спрямованим на підтримку стійкого розвитку підприємств та соціальних структур в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 23.11.2023)
2. Антонюк В.П. Сучасні трансформації в сфері вищої і професійної освіти як реакція на потреби ринку праці. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 3-7.
3. Арапова О. М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. с. 207 – 211.
4. Байденко В.И. Концептуальная модель государственных образовательных стандартов в компетентностном формате (дискуссионный вариант): *Материалы ко второму заседанию методологического семинара*. М.: Издательский центр проблем качества подготовки специалистов. 2004. 19с.
5. Бондар С. Компетентність особистості інтегрований компонент навчальних досягнень учнів. Біологія і хімія в школі. 2003. № 2. с. 8-9
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
7. Дороніна М. С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
8. Дрогайцев О. І. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови як педагогічна проблема. *Педагогіка вищої та середньої школи*. Кривий Ріг : КДПШ, 2002. Вип. 4. С. 62–70.
9. Дяків О. П. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. Вісник Донецького Національного університету: [наук. журнал]. 2012. Серія В. *Економіка і право*. Спец. вип.: том 1. С. 74–78.
10. Краєвський В. В. Предметное и общепредметное в образовательных стандартах. *Педагогика*. 2003. С. 3–10.

11. Лісова, С. В. Компетентнісний підхід у вищій освіті: зарубіжний досвід. Житомир, 2011. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/16423/1/Лісова%20С.pdf> (дата звернення: 23.11.2023)
12. Миколайчук І.П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 4. с. 176-182
13. Прохоровська С. А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90
14. Прохоровська С. А., Дяків О.П. Структура лідерських компетенцій менеджера. *Міжнародна науково-практична конференція «Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці»*. Науковий вісник ПУЕІТ №6 (62) . Полтава: ПУЕТ, 2015. 48-55.
15. Равен Дж. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы. М.: “Когито-Центр”, 2001. 142 с
16. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с
17. Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста. *Высшее образование сегодня*. 2004. № 3. с. 20-26.
18. Трифонова О. С. Домінанти визначення сутності понять "компетенція" і "компетентність". *Наука і освіта*. 2010. №8. С. 108-112. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13901> (дата звернення: 23.11.2023)
19. Формування мовної особистості на різних вікових етапах : монографія. Одеса, 2008. 272 с. 12.
20. Хмелевський С. М. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип.20. С. 626-631
21. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. СПб.: Питер. Серия “Мастера психологии”. 2002. 272 с.

22. Шадриков В.Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход. *Высшее образование сегодня*. № 8. 2004. с. 26-31.
23. Alonso A., Kurtessis J., Schmidt A., Strobel K., Dickson B. A Competency-Based Approach to Advancing HR. *People & Strategy*. 2015. №38(4). P. 38–44.
24. Kravchuk O. Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*. 2019. № 9(1). P. 71–84.
25. Lopushnyak H., Mylyanyk, R. The influence of digital technologies on the formation of competencies of management personnel. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. 2019. № 24. P. 10–16.
26. Lopushnyak H., Mylyanyk, R. The influence of digital technologies on the formation of competencies of management personnel. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*. 2019. № 24. P. 10–16.
27. Mangaleswaran T. Human Resource Competencies for Managing Challenges. *Information and Knowledge Management*. 2015. № 5(9). P. 109–114.
28. Stolyaruk H. Professional standard for personal manager: problems of development and using. *Social and labour relations: theory and practice*. 2018. № 1. P. 312-322.
29. Vasylyk A., Kushnir A. Ompetences of HR-specialist in the digital technologies era. *Scientific Bulletin of KSU. Series «Economic Sciences»*. 2018. № 28(2). P. 119–122.
30. Becker S. The Global Movement for Human Resources Standards. *HRExaminer*. 2019. URL: <https://www.hrexaminer.com/the-global-movement-for-human-resources-standards> (date of access: 23.11.2023).
31. Bersin J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (date of access: 23.11.2023).

32. Burns E., Smith L., Ulrich D. Competency Models with Impact: Research Findings from the Top companies for Leaders. *The RBL Group White Paper Series*. 2012. URL:<http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/Competency%20Models%20with%20Impact.pdf> (date of access: 23.11.2023).
33. Chen H. M., Chang W. Y. The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*. 2010. Vol. 16, no. 5. P. 677–699. URL: <https://doi.org/10.1017/s1833367200001802> (date of access: 22.11.2023).
34. Das Gupta A. Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage (1st ed.). *Productivity Press*. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429327728> (date of access: 23.11.2023).
35. Hlushko T. Foreign experience in the development of a competence approach in the hr-engineering system. *Innovation and sustainability*. 2022. No. 2. P. 107–111. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111> (date of access: 04.12.2023).
36. Hodges J., Crabtree M. Reshaping HR: The Role of HR in Organizational Change (1st ed.). London: Routledge. 2020. 240 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003123491> (date of access: 23.11.2023).
37. Holátová D., Březinová M. Management of Human Resource in Small and Medium-Sized Enterprises: Case Study. December 2017. URL: [10.5772/intechopen.70294](https://doi.org/10.5772/intechopen.70294). (date of access: 23.11.2023).
38. Kolot A. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322–341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27) (date of access: 23.11.2023).
39. Kolot A. Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges. *Economy of Ukraine*. 2021. № 2. P. 3-31. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003> (date of access: 23.11.2023).
40. Kravchuk, O., Varis, I., Bidna, T. (2021). Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19.

Social and labour relations: theory and practice, 11(1), 14-30. URL: 10.21511/slrtp.11(1).2021.02. (date of access: 23.11.2023).

41. Loew L. The Challenges and Benefits of Competency Management. *Training Magazine*. 2016. URL: <http://laciloew.com/news/competency-management-challenges-and-benefits> (date of access: 23.11.2023).

42. McCartney S., Murphy C., Mccarthy J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670> (date of access: 23.11.2023).

43. Prabawati, I., A. Oktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953. URL: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157> (date of access: 23.11.2023).

44. Pylat N. Competencies and Educational Objectives in HR Management Education: the Ukrainian case study. *Edu World 7th International Conference*. URL: 10.15405/epsbs.2017.05.02.106. (date of access: 23.11.2023).

45. Storey J., Ulrich D., Wright P. *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge. 2019. 118 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429490217> (date of access: 23.11.2023).

46. Ulrich D. HR's ever-emerging contribution. *Strategic HR Review*. 2020. № 19(6). P. 251-257. URL: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0071> (date of access: 23.11.2023).

47. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR from the outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Education. 2012. 336 p.

48. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. The state of the HR profession. *Human Resource Management*. 2013. №52(3).P. 457-471.

49. Zakharova O. World trends as guidelines for the development of hr management in ukraine. *Proceedings of scientific works of cherkasy state technological university series economic sciences*. 2022. No. 65. P. 32–45.

URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262903> (date of access: 04.12.2023).

50. Василик А. В., Кушнір А. І. Компетенції hr-фахівця в епоху цифрових технологій. *Економічні науки*. 2018. № 28. Ч. 2. С. 119–122. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/48/49> (дата звернення: 25.11.2023).

51. Галямина И.Г. Проектирование государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования нового поколения с использованием компетентностного подхода: Материалы к четвертому заседанию методологического семинара. М.: Издательский центр проблем качества подготовки специалистов. 2004. 66с. URL: <http://www.rc.edu.ru/rc/bologna/work> (дата обращения: 23.11.2023).

52. Жура А.О. Науковий блог НаУ «Острозька Академія» (oa.edu.ua). URL: <https://naub.oa.edu.ua/> (дата звернення: 04.12.2023).

53. Сидоренко А. Формування компетенцій hr-фахівця у студентів-документознавців в епоху цифрових технологій. С. 92–96. URL: http://libs.mfknukim.mk.ua/bitstream/123456789/2200/1/Сидоренко%20А.І._92-96.pdf (дата звернення: 25.11.2023).

54. Суходольська А. С., Тушак А. В. «Soft skills» в управлінні людськими ресурсами: ключові компетентності hr-менеджера як агента змін в епоху четвертої технологічної революції. *Наука майбутнього*. 2019. Вип. 2(4). С. 204–208. URL: <https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/Наука-майбутнього-№24-1.pdf#page=204> (дата звернення: 25.11.2023).

55. 10 HR Trends for 2022: From Adaptation to Transformation. URL: <https://hrtrendinstitute.com/2021/11/22/10-hr-trends-for-2022-from-adaptation-to-transformation/> (date of access: 04.12.2023).

56. 12 HR Trends for 2020. URL: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/> (date of access: 04.12.2023).

57. CIPD. The Profession Map. 2020. URL: https://peopleprofession.cipd.org/Images/full-standards-download-dec-2020_tcm29-50113.pdf (date of access: 23.11.2023).
58. Coursera | Degrees, Certificates, & Free Online Courses. URL: <https://www.coursera.org/> (дата звернення: 24.11.2023)
59. Google Ngram Viewer. URL: <https://books.google.com/ngrams/> (date of access: 23.11.2023).
60. HR Praktyka 3.0. Гайд для HR URL:<https://drive.google.com/file/d/1EOTa4vuDBzQBLbpG78Xvqu6x2Voa3eXu/view> (дата звернення: 26.11.2023).
61. HR Trends for 2021. URL: <https://goroundtable.com/blog/hr-trends-for-2021/> (date of access: 04.12.2023).
62. HRCI Capability Model. URL: https://www.hrci.org/docs/default-source/default-document-library/capability-model-faq-final.pdf?sfvrsn=33554761_2#:~:text=A%3A%20The%20primary%20application%20of%20the%20capability%20model,to%20find%20throughout%20HRCI%20certification%20and%20learning%20programs.. (date of access: 23.11.2023).
63. Hurma Academy URL:https://academy.hurma.work/?utm_source=blog&utm_medium=content#about-1 (дата звернення: 24.11.2023)
64. Laba – міжнародна онлайн-школа. URL: <https://laba.ua/lecture/hr-and-recruiting> (дата звернення: 24.11.2023)
65. Prometheus – Найбільша платформа онлайн-курсів в Україні. URL:<https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-foundation/> (дата звернення: 24.11.2023)
66. SHRM. The SHRM Body of Competency and Knowledge. 2018. URL: https://www.shrm.org/certification/recertification/Documents/18-1534%202019%20BoCK_WEB.pdf (date of access: 23.11.2023).
67. STUD-POINT – це найбільша в Україні медіа-платформа для студентів. URL:<https://stud-point.com/video-courses/hr-recruitment-school/> (дата звернення: 24.11.2023)

68. The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/eeerj.2012.11.3.369> (дата звернення: 25.11.2023).

69. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (date of access: 04.12.2023).

70. Количество вакансий и резюме в Украине на Work.ua. Сфера: Управление персоналом, HR. Ежемесячная статистика за 2020 год. URL: <https://www.work.ua/ru/stat/count/?category=25&time=year2020&quantity=1> (дата звернення: 25.11.2023).

71. Компетентнісний підхід до навчання української мови в основній школі (матеріали круглого столу). Українська мова і література в школі. 2012. № 4. С. 51–64.

72. Перелік актуальних вакансій станом на дату | Державний центр зайнятості (dcz.gov.ua). URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/6-perelik-aktualnyh-vakansiy-stanom-na-datu> (дата звернення: 25.11.2023)

73. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/> (date of access: 23.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз освітніх програм підготовки hr-спеціалістів

Заклад освіти	Область	Спеціальність	Назва	Рік появи ОПП	Наявність HR	Професія після бакалавру	Професія після магістра
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти "Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна" Вінницький соціально-економічний інститут	Вінницька	Менеджмент	Правове регулювання підприємницької діяльності, публічне адміністрування			менеджер з персоналу	
Вінницький національний аграрний університет	Вінницька	Менеджмент	Менеджмент	2019	так	менеджер з персоналу	менеджер з персоналу
Вінницький національний технічний університет	Вінницька	Економіка	Економіка		так		
Приватний вищий навчальний заклад "Вінницький фінансово-економічний університет"	Вінницька	Менеджмент	Менеджмент	2020	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"	Волинська	Економіка			так		
Волинський національний університет імені Лесі Українки	Волинська	Менеджмент		2019	так		
Вищий навчальний заклад "Університет імені Альфреда Нобеля"	Дніпропетровська	Менеджмент	Менеджмент		так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу
Дніпровський державний аграрно-економічний університет	Дніпропетровська	Менеджмент	Менеджмент	2018	так	організатор з персоналу	
Університет митної справи та фінансів	Дніпропетровська	Менеджмент	Менеджмент		так		
Дніпровський державний технічний університет	Дніпропетровська	Менеджмент	Менеджмент	2020	ні	HR-менеджер	
Державний вищий навчальний заклад "Приазовський державний технічний університет"	Донецька	Менеджмент	Менеджмент	2023	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Державний вищий навчальний заклад "Донецький національний технічний університет"	Донецька	Менеджмент	Менеджмент		так		
Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти "Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна" Житомирський економіко-гуманітарний інститут	Житомирська	Менеджмент	Менеджмент	2018	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Державний університет "Житомирська політехніка"	Житомирська	Менеджмент	Менеджмент		так	HR-менеджер	
Житомирський державний університет імені Івана Франка	Житомирська	Менеджмент	Менеджмент	2018	так	менеджер з персоналу	директор з управління персоналом
Поліський національний університет	Житомирська	Менеджмент	Менеджмент	2021	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	

Продовження Додаток А

Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"	Закарпатська	Менеджмент	Менеджмент	2019		менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького	Запорізька	Менеджмент	Менеджмент		ні	менеджер з персоналу	
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету	Івано-Франківська	Менеджмент	Управління персоналом		так	менеджер з персоналу	
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	Івано-Франківська	Менеджмент	Менеджмент	2016	так	менеджер з персоналу	
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	Київська	Менеджмент	Менеджмент і бізнес-адміністрування	2020	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу
Національний університет "Києво-Могилянська академія"	Київська	Менеджмент	Менеджмент		ні	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"	Київська	Менеджмент	Менеджмент	2022	ні	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Приватний вищий навчальний заклад "Інститут психології і підприємництва"	Київська	Менеджмент	HR-менеджмент			HR-менеджер	
Білоцерківський національний аграрний університет	Київська	Менеджмент	Менеджмент	2020		менеджер з персоналу	
Академія праці, соціальних відносин і туризму	Київська	Менеджмент	Менеджмент	2016	так	оператор з персоналу	оператор з персоналу
Вищий навчальний заклад "Київський університет ринкових відносин" у формі товариства з обмеженою відповідальністю	Київська	Менеджмент	Менеджмент			менеджер з підбору	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу
Державний заклад вищої освіти "Університет менеджменту освіти"	Київська	Менеджмент	Менеджмент	2020		менеджер з підбору	
Державний заклад вищої освіти "Університет менеджменту освіти"	Київська	Економіка	Управління персоналом та економіка праці	2020	так	HR-менеджер	
Державний торговельно-економічний університет	Київська	Менеджмент	Менеджмент персоналу		так	Менеджер з персоналу / HR-менеджер	Директор з персоналу, Професіонал з розвитку персоналу
Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"	Київська	Менеджмент	Менеджмент			HR-менеджер	HR-ом
Київський Аграрний Університет Національної Академії Аграрних Наук України	Київська	Менеджмент	Менеджмент		так	HR-менеджер	
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА	Київська	Менеджмент	Менеджмент		так	HR-менеджер	

Продовження Додаток А

Київський національний університет будівництва і архітектури	Київська	Менеджмент	Менеджмент		так	HR-менеджер	
Київський національний університет технологій та дизайну	Київська	Менеджмент	Менеджмент			менеджер з персоналу	
Київський університет імені Бориса Грінченка	Київська	Менеджмент	Менеджмент	2021	так	організатор з персоналу	менеджер з персоналу
Маріупольський державний університет	Київська	Менеджмент	Менеджмент	2018	так	менеджер з персоналу	
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті	Кіровоградська	Менеджмент	Менеджмент	2018	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Національний університет "Одеська політехніка"	Одеська	Менеджмент	Менеджмент організацій і адміністрування	2019	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	менеджер з персоналу
Одеський національний економічний університет	Одеська	Економіка					Фахівець відділу персоналу
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку	Одеська	Менеджмент				менеджер з персоналу	
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"	Полтавська	Менеджмент	Менеджмент				
Полтавський університет економіки і торгівлі	Полтавська	Економіка	Управління персоналом та економіка праці				
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	Полтавська	Менеджмент	Менеджмент	2017	так	менеджер з персоналу	менеджер з персоналу
Приватний вищий навчальний заклад "Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука"	Рівненська	Менеджмент	Менеджмент	2022	так	менеджер з персоналу	
Рівненський державний гуманітарний університет	Рівненська	Менеджмент	Менеджмент	2019		організатор з персоналу	
Національний університет "Острозька академія"	Рівненська	Менеджмент	HR-менеджмент				Фахівець з найму робочої сили
Сумський державний університет	Сумська	Менеджмент	Менеджмент			менеджер з персоналу	
Західноукраїнський національний університет	Тернопільська	Менеджмент	Управління персоналом	2023	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	Тернопільська	Менеджмент	Менеджмент	2022	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	менеджер з персоналу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	Харківська	Економіка	Управління персоналом в бізнесі	2023	так	Менеджер з персоналу	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	Харківська	Менеджмент	Менеджмент організацій і адміністрування	2023	ні	менеджер з персоналу	
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	Харківська	Менеджмент	HR-менеджмент	2023	так	менеджер з персоналу	

Продовження Додаток А

Заклад вищої освіти "Міжнародний університет бізнесу і права"	Херсонська	Менеджмент	Менеджмент		так		менеджер з персоналу
Приватний вищий навчальний заклад "Херсонський економічно - правовий інститут"	Херсонська	Менеджмент	Менеджмент				менеджер з персоналу
Херсонський державний університет	Херсонська	Менеджмент	Менеджмент	2019	так	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Університет економіки і підприємництва	Хмельницька	Менеджмент	Менеджмент			організатор з персоналу	
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут	Хмельницька	Менеджмент	Менеджмент	2022	так	менеджер з персоналу	
Хмельницький національний університет	Хмельницька	Економіка	Управління персоналом та економіка праці	2019	так	менеджер з персоналу	
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	Чернівецька	Економіка	Управління персоналом та економіка праці	2019	так	менеджер з персоналу	
Чернівецький торговельно - економічний інститут Державного торговельно - економічного університету	Чернівецька	Менеджмент	Управління бізнесом	2022	ні	менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	
Національний університет "Чернігівська політехніка"	Чернігівська	Менеджмент	Управління персоналом та економіка праці	2019		менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу	