Професійний стандарт

«МЕНЕДЖЕР ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Розробником: Громадська Спілка «Асоціація професіоналів аутсорсингу та консалтингу України (наказ 02/ОД від 29.04.2026 р.)

Професійний стандарт розроблено та затверджено згідно з вимогами статті 4^2 Кодексу законів про працю України на підставі:

- висновку суб'єкта перевірки Національного агентства кваліфікацій, схваленого рішенням від 22.04.2026 р. № 19 (відповідно до протоколу засідання Агентства від 22.04.2026 р. № 29 (293)) про дотримання під час підготовки проєкту професійного стандарту вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373;
- висновку Спільного представницького органу репрезентативних об'єднань профспілок на національному рівні від 06.04.2026 р. № 01-12/226-СПО про погодження проєкту професійного стандарту «Менеджер зі стратегічного управління персоналом».

I. Назва професійного стандарту

Менеджер зі стратегічного управління персоналом

II. Загальні відомості про професійний стандарт

1. Мета діяльності за професією

Менеджер зі стратегічного управління персоналом здійснює стратегічне планування, спрямування та координацію системи управління персоналом в організації з метою забезпечення досягнення її стратегічних цілей, сталого розвитку та підвищення ефективності використання людського капіталу. Професійна діяльність передбачає керівництво створенням, розвитком і вдосконаленням політик, процесів і практик управління персоналом, виробничими та трудовими відносинами, охороною праці та безпекою, а також інтеграцію управління персоналом у загальну систему стратегічного управління організацією. Менеджер зі стратегічного управління персоналом забезпечує функціонування та розвиток HR-функції на стратегічному рівні, здійснює управління спеціалізованими структурними підрозділами з питань управління персоналом та/або надає послуги зі стратегічного управління персоналом іншим підприємствам і організаціям.

2. Назва виду (видів) економічної діяльності, секції, розділу, групи, класу економічної діяльності (за потреби) та їх код згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»

Секція	Розділ	Група	Клас
M Професійна, наукова та технічна діяльність	70 Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування	70.2 Консультування з питань керування	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	74 Інша професійна, наукова та технічна діяльність	74.9 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.	74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
N Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	78 Діяльність із працевлаштування	78. 3 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами	78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

3. Назва (назви) професії (професій) та код (коди) підкласу (підкласів) (групи) професій згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»

Менеджер (управитель) 1231.

4. Узагальнена назва професії

Менеджер зі стратегічного управління персоналом

5. Назви типових посад

Менеджер зі стратегічного управління персоналом

Директор з управління персоналом

Директор з кадрових питань та побуту

Директор з людських ресурсів

Директор з розвитку людських ресурсів

Директор з розвитку персоналу

Директор з персоналу

HR-директор

Директор департаменту персоналу

Керівник служби управління персоналом

Chief Human Resources Officer

Chief Human Capital Officer

Директор з організаційного розвитку та персоналу

Директор з трансформації та персоналу

Директор з управління талантами та персоналом

Директор з винагород та персоналу

Директор з HR-стратегії та розвитку

Директор з трудових відносин та персоналу

Директор з персоналу та адміністративних питань

Заступник директора з питань управління персоналом

6. Професійна (професійні) кваліфікація (кваліфікації), її (їх) рівень згідно з Національною рамкою кваліфікацій.

Менеджер зі стратегічного управління персоналом, 7 рівень НРК

7. Назва (назви) документа (документів), що підтверджує (підтверджують) професійну кваліфікацію особи.

- Диплом магістра із записом про присвоєння повної професійної кваліфікації «Менеджер зі стратегічного управління персоналом» за спеціальністю «Менеджмент» (D3), «Публічне управління та адміністрування» (D4) галузі знань D «Управління та адміністрування», або за спеціальністю «Економіка» (C1) або «Соціологія» (C5) галузі знань C «Соціальні науки, журналістика та інформація».
- Документ (диплом, сертифікат тощо), виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійної кваліфікації «Менеджер зі стратегічного управління персоналом».
- Документ (диплом, сертифікат тощо), виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на визнання професійних кваліфікацій «Менеджер зі стратегічного управління персоналом», здобуті у інших країнах.

ІІІ. Здобуття професійної кваліфікації та професійний розвиток

1. Здобуття професійної кваліфікації (назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації; суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій).

Назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації	Суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій	
Менеджер зі стратегічного управління персоналом	Кваліфікаційні центри	Суб'єкти освітньої діяльності /інші уповноважені Законодавством суб'єкти
	Наявність диплома про вищу освіту другого (магістерського) рівня та Підтверджений стаж керівної роботи у сфері управління персоналом не менше 5 років або Наявність міжнародного сертифікату CIPD, SHRM, HRCI чи іншої сертифікації в сфері управління персоналом, визнаної у країнах ЄС або OECD.	Другий магістерський рівень вищої освіти

2. Професійний розвиток:

1) з присвоєнням наступної професійної кваліфікації (назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації; суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій);

Не передбачено професійним стандартом.

2) без присвоєння наступної професійної кваліфікації:

а) для вдосконалення (підтримання) професійної кваліфікації, у тому числі шляхом набуття нових/додаткових навичок/компетентностей за професійною кваліфікацією.

Підвищення кваліфікації «Менеджера зі стратегічного управління персоналом» здійснюється у закладах вищої освіти, професійних інституціях та інших суб'єктах освітньої діяльності в Україні та за кордоном. Обсяг підвищення кваліфікації визначається особою самостійно з урахуванням вимог цього професійного стандарту, а також галузевих, національних і міжнародних стандартів професії. Форми і зміст підвищення кваліфікації повинні забезпечувати підтримання та розвиток професійних компетентностей, визначених цим професійним стандартом, і враховувати індивідуальний план професійного розвитку Менеджера зі стратегічного управління персоналом, який формується ним самостійно.

б) для підтвердження наявної професійної кваліфікації.

Підтвердження наявної професійної кваліфікації за професією «Менеджер зі стратегічного управління персоналом» здійснюється кваліфікаційними центрами шляхом оцінювання результатів навчання та/або професійного досвіду кандидата відповідно до вимог цього професійного стандарту.

Підготовка кандидатів до підтвердження професійної кваліфікації може здійснюватися суб'єктами освітньої діяльності, консалтинговими, аутсорсинговими та аутстафінговими організаціями за програмами, розробленими відповідно до вимог цього професійного стандарту та реалізованими викладачами/експертами з підтвердженою професійною кваліфікацією.

Навчальні програми, що використовуються для підготовки до підтвердження професійної кваліфікації, можуть проходити добровільну експертну оцінку (валідацію) розробником професійного стандарту на відповідність матриці компетентностей і результатам навчання.

Керівник суб'єкта спеціалізованої освітньої, консалтингової, аутсорсингової та аутстафінгової діяльності у сфері управління персоналом повинен мати документ (сертифікат), що підтверджує його професійну кваліфікацію відповідно до національних стандартів професії.

IV. Абревіатури, скорочення (за потреби).

HRD	Director of Human Resources — директор з управління персоналом
CHRO	Chief Human Resources Officer — головний керівник з управління людськими ресурсами
CHCO	Chief Human Capital Officer — головний керівник з управління людським капіталом
HRBP	Human Resources Business Partner — бізнес-партнер з управління персоналом
HRM	Human Resource Management — управління людськими ресурсами
HRIS	Human Resource Information System — інформаційна система управління персоналом
ATS	Applicant Tracking System — система відстеження кандидатів
LMS	Learning Management System — система управління навчанням
HRMS	Human Resource Management System — система управління людськими ресурсами
HR-IT	Інформаційні технології для процесів управління персоналом
HR-аналітика	Систематичний аналіз даних про персонал для підтримки управлінських рішень
HR-бренд	Бренд роботодавця
НРК	Національна рамка кваліфікацій
ПЗ	Програмне забезпечення
BI	Business Intelligence — бізнес-аналітика
HiPo	High Potential — працівники з високим потенціалом
ROI	Return on Investment — показник рентабельності інвестицій
OKR	Objectives and Key Results — цілі та ключові результати
KPI	Key Performance Indicators — ключові показники ефективності
PMS	Performance Management System — система управління результативністю
BSC	Balanced Scorecard — збалансована система показників
SHRM	Society for Human Resource Management — міжнародна професійна

	організація у сфері HR (США)
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development — провідна професійна організація у сфері управління персоналом та розвитку людей (Велика Британія)
HRCI	HR Certification Institute — інститут сертифікації у сфері управління персоналом
МОП (ILO)	Міжнародна організація праці
Gallup Q12	Інструмент оцінювання залученості персоналу компанії Gallup
L&D	Learning and Development — навчання та розвиток персоналу
MBTI	Myers–Briggs Type Indicator — індикатор типів особистості
DISC	Модель поведінкових стилів: Dominance, Influence, Steadiness, Compliance
Hogan	Психометричні інструменти Hogan Assessments для оцінювання лідерського потенціалу
DEI (EDI)	Diversity, Equity, Inclusion — різноманіття, рівність та інклюзія
EVP	Employee Value Proposition — ціннісна пропозиція роботодавця
AI	Artificial Intelligence — штучний інтелект
CRM	Customer Relationship Management — система управління взаєминами з клієнтами
ISO	International Organization for Standardization — міжнародна організація зі стандартизації
МСФЗ (IFRS)	International Financial Reporting Standards — міжнародні стандарти фінансової звітності
ESG	Environmental, Social, Governance — екологічні, соціальні та управлінські аспекти сталого розвитку
EU / ЄС	European Union — Європейський Союз
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development — Організація економічного співробітництва та розвитку
UK	United Kingdom — Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії
USA	United States of America — Сполучені Штати Америки
ДК 009:2010 (КВЕД)	Класифікація видів економічної діяльності
ДК 003:2010 (КП)	Класифікатор професій
ФОП	Фонд оплати праці
Compliance management systems	Системи управління комплаєнсом — вимоги та настанови щодо застосування
9-box	Nine-box grid - Сітка з дев'яти блоків - матриця оцінювання результативності та потенціалу персоналу

V.Опис трудових функцій.

	Трудові функції	Компетентності	Результати навчання			
			Знання	Уміння та навички	Комунікація	Відповідальність і автономія
А	Керівництво стратегічним управлінням персоналом	А1. Здатність аналізувати ринок праці, ринки товарів (послуг) та тенденції змін для формування стратегічних рішень у сфері управління персоналом	А1.З1. Специфіка та тенденції розвитку ринку праці. А1.З2. Галузева специфіка діяльності організації та її вплив на потреби в персоналі. А1.З3. Методи та інструменти аналізу ринку праці. А1.З4. Вплив макроекономічних, демографічних та соціальних чинників на зайнятість.	А1.У1. Організовувати системний моніторинг і аналіз ринку праці. А1.У2. Визначати стратегічні потреби організації в персоналі з урахуванням тенденцій ринку. А1.У3. Аналізувати вплив змін на ринку праці на стратегію управління персоналом. А1.У4. Формувати аналітичні висновки для стратегічного планування персоналу.	А1.К1. Взаємодіяти зі стейкхолдерами з питань впливу ринку праці на кадрову стратегію. А1.К2. Взаємодіяти з зовнішніми партнерами щодо тенденцій зайнятості та персоналу.	А1.В1. Надавати достовірну аналітичну інформацію для прийняття стратегічних управлінських рішень. А1.В2. Забезпечувати своєчасне інформування керівництва про стратегічні ризики та можливості на ринку праці.
		А2. Здатність розробляти та обґрунтовувати стратегію управління персоналом відповідно до стратегії розвитку організації	А2.З1. Концепції стратегічного менеджменту та стратегічного управління персоналом. А2.З2. Методи та інструменти стратегічного планування. А2.З3. Процеси та моделі бізнес-планування. А2.З4. Основи ризик-менеджменту в управлінні персоналом.	А2.У1. Формувати стратегію управління персоналом відповідно до бізнес-стратегії організації. А2.У2. Аналізувати відповідність HR-стратегії стратегічним цілям організації. А2.У3. Розраховувати стратегічні показники ефективності управління персоналом. А2.У4. Формувати та обґрунтовувати бюджети у сфері управління персоналом.	А2.К1. Взаємодіяти з керівництвом під час формування HR-стратегії. А2.К2. Презентувати стратегічні HR-рішення та обґрунтування керівним органам.	А2.В1. Приймати стратегічні рішення у сфері управління персоналом у межах повноважень. А2.В2. Нести відповідальність за відповідність HR-стратегії стратегії розвитку організації.

		А3. Здатність здійснювати керівництво реалізацією стратегії управління персоналом	А3.З1. Методи та інструменти стратегічного і операційного менеджменту. А3.З2. Методи управління організаційними змінами. А3.З3. Технології аналізу та управління ризиками.	А3.У1. Декомпозувати стратегічні цілі управління персоналом у операційні завдання. А3.У2. Організовувати реалізацію стратегії управління персоналом. А3.У3. Здійснювати стратегічний контроль виконання HR-стратегії. А3.У4. Коригувати стратегію управління персоналом з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища.	А3.К1. Аргументувати прийняті стратегічні рішення. А3.К2. Узгоджувати дії зі стейкхолдерами щодо реалізації HR-стратегії. А3.К3. Презентувати результати реалізації стратегії керівництву.	А3.В1. Нести відповідальність за реалізацію стратегії управління персоналом. А3.В2. Приймати автономні управлінські рішення в межах стратегічних повноважень.
		А4. Здатність консультувати керівництво з питань стратегічного управління людським капіталом	А4.З1. Підходи до стратегічного управління людським капіталом. А4.З2. Роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг організації. А4.З3. Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень. А4.З4. Принципи корпоративного управління та стратегічного консультування.	А4.У1. Консультувати керівництво з питань стратегічного розвитку людського капіталу. А4.У2. Формувати управлінські рекомендації щодо кадрових рішень на основі аналітичних даних. А4.У3. Оцінювати стратегічні альтернативи HR-рішень та їх вплив на результати діяльності організації. А4.У4. Підтримувати керівництво у прийнятті рішень у періоди змін і трансформацій.	А4.К1. Вести стратегічний діалог з керівництвом організації. А4.К2. Аргументувати HR-рекомендації з урахуванням бізнес-контексту та інтересів стейкхолдерів.	А4.В1. Відповідати за якість і обґрунтованість стратегічних HR-рекомендацій. А4.В2. Приймати автономні експертні рішення в межах стратегічної ролі HR у системі управління організацією.
Б	Стратегічне планування та управління забезпеченням персоналом	Б1. Здатність здійснювати стратегічне планування чисельності, структури та компетентностей персоналу	Б1.З1. Сучасні концепції та практики стратегічного планування робочої сили. Б1.З2. Вимоги до організації стратегічного та сценарного планування персоналу. Б1.З3. Економічні закономірності планування	Б1.У1. Планувати потреби в персоналі з урахуванням стратегічних і операційних цілей організації. Б1.У2. Обирати та застосовувати методи, інструменти й цифрові рішення для стратегічного планування робочої сили.	Б1.К1. Вести стратегічний діалог з керівниками структурних підрозділів щодо потреб у персоналі. Б1.К2. Узгоджувати планові кадрові	Б1.В1. Управляти процесом стратегічного планування робочої сили на рівні організації. Б1.В2. Нести відповідальність за відповідність кадрових планів стратегічним

			чисельності персоналу. Б1.З4. Принципи інклюзивності та рівних можливостей у плануванні персоналу.	Б1.У3. Інтегрувати планування персоналу з фінансовим та бізнес-плануванням. Б1.У4. Залучати керівників структурних підрозділів до формування прогнозів потреб у персоналі. Б1.У5. Враховувати інклюзивні підходи та ризики нерівності у стратегічному плануванні.	рішення між функціональними напрямами. Б1.К3. Презентувати сценарії кадрового розвитку керівництву організації.	цілям організації. Б1.В3. Приймати автономні управлінські рішення в межах стратегічних повноважень.
		Б2. Здатність визначати критичні ролі та ризики втрати ключових компетентностей	Б2.З1. Підходи до стратегічного оцінювання кадрового потенціалу організації. Б2.З2. Методи аналізу кадрових ризиків та критичних ролей. Б2.З3. Інструменти оцінювання ринку праці та дефіцитних компетентностей.	Б2.У1. Проводити стратегічну оцінку кадрового потенціалу організації. Б2.У2. Визначати критичні ролі та ризики втрати ключових компетентностей. Б2.У3. Формувати сценарії мінімізації кадрових ризиків. Б2.У4. Використовувати результати оцінювання для стратегічних HR-рішень.	Б2.К1. Узгоджувати інтереси та позиції керівників щодо управління кадровими ризиками. Б2.К2. Аргументувати необхідність інвестицій у збереження ключових компетентностей.	Б2.В1. Нести відповідальність за обґрунтованість рішень щодо використання кадрового потенціалу. Б2.В2. Дотримуватися вимог і процедур управління кадровим потенціалом.
		Б3. Здатність формувати та впроваджувати систему планування спадкоємності	Б3.З1. Принципи стратегічного управління наступністю. Б3.З2. Методи оцінювання готовності та потенціалу кандидатів до ключових ролей.	Б3.У1. Розробляти програми наступності для ключових та управлінських посад. Б3.У2. Забезпечувати формування кадрового резерву відповідно до стратегічних потреб. Б3.У3. Оцінювати готовність кандидатів до зайняття ключових ролей. Б3.У4. Інтегрувати планування спадкоємності у систему розвитку талантів.	Б3.К1. Взаємодіяти з керівниками щодо підготовки та розвитку наступників. Б3.К2. Презентувати програми наступності вищому керівництву.	Б3.В1. Приймати кадрові рішення щодо розвитку та призначення заступників у межах повноважень.

		Б4. Здатність управляти сценаріями масштабування, реструктуризації та трансформацій зайнятості	Б4.З1. Вимоги та процедури управління чисельністю персоналу в умовах змін. Б4.З2. Кадрові ризики при масштабуванні, реструктуризації та трансформаціях.	Б4.У1. Аналізувати сценарії масштабування та скорочення персоналу. Б4.У2. Коригувати кадрові рішення з урахуванням змін стратегічних пріоритетів. Б4.У3. Забезпечувати кадрову готовність організації до трансформацій.	Б4.К1. Вести комунікацію зі стейкхолдерами щодо трансформацій зайнятості. Б4.К2. Аргументувати управлінські рішення в період змін.	Б4.В1. Приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо трансформації зайнятості. Б4.В2. Нести відповідальність за кадрові наслідки управлінських рішень.
В	Стратегічне залучення, підбір та мобільність персоналу	В1. Здатність формувати стратегію залучення талантів відповідно до бізнес-моделі організації	В1.З1. Сучасні підходи до стратегічного залучення талантів. В1.З2. Взаємозв'язок бізнес-моделі, стратегії зростання та потреб у талантах. В1.З3. Підходи до формування EVP та бренду роботодавця.	В1.У1. Формувати стратегію залучення талантів відповідно до бізнес-цілей організації. В1.У2. Визначати цільові сегменти талантів і критичні ролі. В1.У3. Інтегрувати стратегію залучення з планування робочої сили та планування наступництва. В1.У4. Оцінювати стратегічні ризики дефіциту талантів.	В1.К1. Вести стратегічний діалог з керівництвом щодо потреб у талантах. В1.К2. Комунікувати ціннісну пропозицію роботодавця внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам.	В1.В1. Приймати стратегічні рішення щодо пріоритетів залучення талантів. В1.В2. Нести відповідальність за узгодженість стратегії залучення з бізнес-стратегією.
		В2. Здатність визначати підходи до оцінювання та відбору персоналу на стратегічно важливі ролі	В2.З1. Методи стратегічного оцінювання кандидатів і потенціалу. В2.З2. Підходи до відбору на основі доказів (evidence-based selection) та оцінювання управлінських і критичних ролей.	В2.У1. Визначати критерії відбору для стратегічно важливих ролей. В2.У2. Обирати та комбінувати методи оцінювання відповідно до рівня ролі. В2.У3. Забезпечувати об'єктивність і недискримінаційність відбору.	В2.К1. Узгоджувати підходи до відбору з керівниками та власниками бізнесу. В2.К2. Аргументувати рішення щодо відбору ключових кандидатів.	В2.В1. Нести відповідальність за якість стратегічних кадрових рішень.
		В3. Здатність управляти внутрішньою та зовнішньою мобільністю талантів	В3.З1. Моделі внутрішньої мобільності та управління кар'єрними траєкторіями. В3.З2. Підходи до управління зовнішньою мобільністю та залученням	В3.У1. Формувати політики внутрішньої мобільності та розвитку кар'єр. В3.У2. Управляти переходами персоналу між ролями, функціями та підрозділами.	В3.К1. Взаємодіяти з керівниками щодо ротацій і розвитку талантів.	В3.В1. Приймати кадрові рішення щодо мобільності в межах стратегічних повноважень.

			експертів.	В3.У3. Використовувати мобільність як інструмент утримання та розвитку талантів.		
		В4. Здатність управляти ефективністю зовнішніх провайдерів і каналів залучення персоналу	В4.З1. Ринок HR-провайдерів, агентств і платформ залучення персоналу. В4.З2. Показники ефективності каналів залучення та підрядників.	В4.У1. Визначати вимоги до зовнішніх провайдерів залучення талантів. В4.У2. Оцінювати ефективність каналів і постачальників HR-послуг. В4.У3. Управляти портфелем провайдерів відповідно до стратегії організації.	В4.К1. Вести переговори з провайдерами та партнерами з залучення персоналу.	В4.В1. Нести відповідальність за ефективність використання зовнішніх ресурсів залучення.
Г	Управління інтеграцією персоналу та досвідом працівника в організації	Г1. Здатність формувати систему інтеграції нових працівників відповідно до культури та стратегії організації	Г1.З1. Принципи стратегічної інтеграції персоналу в організацію. Г1.З2. Корпоративна культура, цінності та поведінкові стандарти організації. Г1.З3. Моделі та інструменти онбордингу управлінського й ключового персоналу.	Г1.У1. Проєктувати систему інтеграції нових працівників відповідно до стратегії та культури організації. Г1.У2. Забезпечувати узгодженість процесів інтеграції з цілями підрозділів і ролей. Г1.У3. Визначати показники ефективності інтеграції персоналу.	Г1.К1. Взаємодіяти з керівниками структурних підрозділів щодо інтеграції нових працівників. Г1.К2. Пояснювати принципи та очікування інтеграції в доступній формі.	Г1.В1. Нести відповідальність за ефективність системи інтеграції персоналу. Г1.В2. Приймати управлінські рішення щодо вдосконалення процесів інтеграції.
		Г2. Здатність управляти ключовими етапами досвіду співробітників (employee experience) протягом життєвого циклу працівника	Г2.З1. Концепція досвіду співробітників (employee experience) та життєвий цикл працівника. Г2.З2. Фактори впливу досвіду працівника на залученість і продуктивність.	Г2.У1. Формувати та впроваджувати управлінські рішення щодо ключових етапів досвіду працівника. Г2.У2. Інтегрувати досвід співробітників (employee experience) у систему управління персоналом. Г2.У3. Виявляти критичні точки досвіду працівника, що впливають на результати	Г2.К1. Вести діалог з керівниками щодо управління досвідом працівника. Г2.К2. Комунікувати зміни у практиках управління персоналом.	Г2.В1. Нести відповідальність за узгодженість досвіду співробітників (employee experience) зі стратегією організації.

				діяльності.		
		Г3. Здатність аналізувати вплив досвіду працівника на залученість і продуктивність	Г3.З1. Методи оцінювання залученості персоналу. Г3.З2. Показники продуктивності праці та їх взаємозв'язок з досвідом працівника.	Г3.У1. Аналізувати дані щодо досвіду працівника, залученості та продуктивності. Г3.У2. Інтерпретувати результати аналізу для управлінських рішень. Г3.У3. Формувати рекомендації щодо підвищення залученості та продуктивності.	Г3.К1. Презентувати результати аналізу керівництву організації.	Г3.В1. Нести відповідальність за обґрунтованість висновків і рекомендацій.
		Г4. Здатність формувати управлінські рішення на основі зворотного зв'язку від персоналу	Г4.З1. Методи збору та аналізу зворотного зв'язку від персоналу. Г4.З2. Принципи побудови системи «Голос співробітника» («voice of employee»).	Г4.У1. Організовувати системний збір зворотного зв'язку від працівників. Г4.У2. Використовувати результати зворотного зв'язку для прийняття стратегічних HR-рішень. Г4.У3. Інтегрувати зворотний зв'язок у процеси організаційного розвитку.	Г4.К1. Забезпечувати прозору комунікацію результатів зворотного зв'язку. Г4.К2. Вести конструктивний діалог з персоналом і керівниками.	Г4.В1. Приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних зворотного зв'язку. Г4.В2. Нести відповідальність за впровадження змін, що випливають із зворотного зв'язку.
Д	Організаційний дизайн, розвиток і трансформація організації	Д1. Здатність проєктувати та трансформувати організаційний дизайн відповідно до стратегії, бізнес-моделі та операційних процесів організації	Д1.З1. Основи та принципи моделювання організаційних структур. Д1.З2. Типи організаційних структур і моделей управління. Д1.З3. Вплив стратегії, бізнес-процесів і середовища на організаційний дизайн. Д1.З4. Підходи до візуалізації організаційних структур та операційної	Д1.У1. Проєктувати та трансформувати організаційні структури відповідно до змін стратегії організації. Д1.У2. Узгоджувати організаційний дизайн із бізнес-процесами та цілями розвитку. Д1.У3. Формувати організаційне групування функцій і структурних одиниць. Д1.У4. Оцінювати вплив організаційного дизайну на ефективність діяльності.	Д1.К1. Аргументувати управлінські рішення щодо організаційного дизайну. Д1.К2. Взаємодіяти з внутрішніми стейкхолдерами з питань трансформації структури.	Д1.В1. Нести відповідальність за обґрунтованість організаційних рішень. Д1.В2. Приймати кадрові та управлінські рішення в межах стратегічних повноважень.

			моделі.	Д1.У5. Візуалізувати моделі організаційної структури для управлінських рішень.		
		Д2. Здатність визначати та впроваджувати ролі, трудові функції, рівні відповідальності та моделі взаємодії в організації	Д2.З1. Методи аналізу та опису професій і посад за трудовими функціями. Д2.З2. Методи оцінювання посад і співвідношення трудових функцій. Д2.З3. Принципи побудови матриць відповідальності та взаємодії.	Д2.У1. Визначати основні та додаткові трудові функції професій і посад. Д2.У2. Розробляти матриці відповідальності відповідно до посад і трудових функцій. Д2.У3. Оцінювати робочі місця та співвідношення трудових функцій у структурних одиницях.	Д2.К1. Обґрунтовувати впровадження нових або змінених трудових функцій.	Д2.В1. Приймати кадрові рішення щодо зміни ролей і трудових функцій у межах повноважень.
		Д3. Здатність управляти організаційними змінами та трансформаціями, пов’язаними зі структурою, ролями та трудовими функціями	Д3.З1. Моделі та підходи до управління організаційними змінами. Д3.З2. Ризики та наслідки трансформацій для персоналу та бізнесу.	Д3.У1. Планувати та впроваджувати організаційні зміни. Д3.У2. Забезпечувати узгодження змін зі стратегічними пріоритетами організації. Д3.У3. Коригувати управлінські рішення в процесі трансформацій.	Д3.К1. Вести комунікацію з керівниками та персоналом у період змін.	Д3.В1. Нести відповідальність за реалізацію організаційних трансформацій.
		Д4. Здатність формалізувати організаційні рішення через політики, процеси та документацію	Д4.З1. Основи діловодства та управління документацією. Д4.З2. Вимоги до оформлення документів і регламентів. Д4.З3. Галузеві нормативи та стандарти кадрового документообігу.	Д4.У1. Розробляти та оформлювати документи відповідно до стандартів діловодства. Д4.У2. Формалізувати організаційні рішення через політики, положення та регламенти.	Д4.К1. Доводити до учасників процесів інформацію щодо стандартів і процедур.	Д4.В1. Нести відповідальність за коректність і повноту формалізації організаційних рішень. Д4.В2. Дотримуватися вимог і процедур у процесі формалізації діяльності.
		Д5. Здатність оцінювати ефективність	Д5.З1. Показники ефективності організаційних структур і моделей	Д5.У1. Аналізувати ефективність організаційного дизайну та трансформацій.	Д5.К1. Презентувати результати оцінювання	Д5.В1. Нести відповідальність за обґрунтованість

		організаційного дизайну та трансформацій і коригувати управлінські рішення	управління. Д5.З2. Методи оцінювання впливу змін на результати діяльності організації.	Д5.У2. Формувати рекомендації щодо подальшого розвитку організації.	керівництву організації.	висновків і управлінських коригувань.
Е	Управління результативністю праці, нормуванням та HR-аналітикою	Е1. Здатність формувати систему управління результативністю персоналу відповідно до стратегії та бізнес-процесів організації	Е1.З1. Стандарти та нормативи нормування праці. Е1.З2. Види норм праці та сфери їх застосування в різних видах економічної діяльності. Е1.З3. Принципи та методи нормування праці. Е1.З4. Технології визначення оптимальних норм виробітку, обслуговування та чисельності персоналу. Е1.З5. Сучасні тенденції нормування праці, включно з автоматизацією та гнучкими формами роботи.	Е1.У1. Визначати норми навантаження та функціонування посад з урахуванням складності робіт і обсягу виконання. Е1.У2. Розробляти та переглядати норми праці відповідно до змін процесів і технологій. Е1.У3. Описувати умови ефективності виконання трудових функцій. Е1.У4. Формувати програми оптимізації робочого часу та чисельності персоналу.	Е1.К1. Обґрунтовувати підходи до нормування праці для керівництва та стейкхолдерів.	Е1.В1. Надавати достовірну інформацію для управлінських рішень у сфері нормування праці. Е1.В2. Забезпечувати дотримання встановлених норм і процедур нормування.
		Е2. Здатність визначати та управляти показниками результативності персоналу	Е2.З1. Методи та технології визначення цільових показників діяльності (OKR, KPI). Е2.З2. Системи управління результативністю (Performance Management Systems). Е2.З3. Методи підвищення продуктивності праці через	Е2.У1. Формувати та каскадувати цілі від рівня організації до рівня посад і ролей. Е2.У2. Забезпечувати узгодженість показників результативності з бізнес-цілями. Е2.У3. Розраховувати та аналізувати показники ефективності праці персоналу. Е2.У4. Розробляти та	Е2.К1. Презентувати політики, процедури та результати оцінювання результативності. Е2.К2. Доносити інформацію про цілі та показники діяльності у доступній формі.	Е2.В1. Використовувати методи управління для досягнення цілей діяльності. Е2.В2. Приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо результативності праці.

			оптимізацію бізнес-процесів. Е2.З4. Збалансована система показників (BSC).	впроваджувати програми підвищення результативності праці.		
		Е3. Здатність використовувати HR-аналітику для стратегічних управлінських рішень	Е3.З1. Основи аналітики управління трудовими ресурсами. Е3.З2. Методи та технології збору, обробки та аналізу HR-даних. Е3.З3. Принципи роботи з базами даних і HR-інформаційними системами. Е3.З4. Основи BI-аналітики та візуалізації даних.	Е3.У1. Готувати аналітичні звіти на основі HR-даних. Е3.У2. Аналізувати та візуалізувати дані у вигляді таблиць, графіків, дашбордів. Е3.У3. Формувати аналітичні висновки для управлінських рішень. Е3.У4. Використовувати HR-аналітику для оцінювання ефективності HR-рішень.	Е3.К1. Пояснювати аналітичні результати у зрозумілому для керівництва форматі.	Е3.В1. Приймати управлінські рішення на основі аналітичних звітів. Е3.В2. Забезпечувати достовірність і коректність HR-даних та звітності.
		Е4. Здатність оцінювати вплив HR-рішень на результати діяльності організації	Е4.З1. Взаємозв’язок HR-рішень з фінансовими та операційними результатами організації. Е4.З2. Методи оцінювання ефективності HR-інтервенцій.	Е4.У1. Аналізувати вплив HR-рішень на продуктивність, ефективність і досягнення стратегічних цілей. Е4.У2. Формувати рекомендації щодо коригування HR-стратегії на основі даних.	Е4.К1. Презентувати керівництву результати оцінювання впливу HR-рішень.	Е4.В1. Нести відповідальність за обґрунтованість висновків щодо ефективності HR-рішень.
Є	Стратегічне управління винагородою та витратами на персонал	Є1. Здатність формувати та управляти системою винагороди працівників відповідно до стратегії та економічних можливостей організації	Є1.З1. Економіка праці та закономірності формування витрат на персонал. Є1.З2. Психологія праці та мотивації персоналу. Є1.З3. Підходи до бенчмаркінгу систем оплати праці. Є1.З4. Принципи побудови грейдів і моделей оплати праці. Є1.З5. Форми та складові	Є1.У1. Розраховувати витрати на персонал та їх вплив на фінансові показники організації. Є1.У2. Аналізувати ефективність системи винагороди та її вплив на результативність і мотивацію персоналу. Є1.У3. Формувати та коригувати політику винагороди з урахуванням ринкових змін і стратегічних цілей організації. Є1.У4. Розробляти довгострокові	Є1.К1. Пояснювати та обґрунтовувати управлінські рішення щодо системи винагороди. Є1.К2. Взаємодіяти з професійним середовищем і зовнішніми експертами з питань винагороди. Є1.К3. Проводити	Є1.В1. Нести відповідальність за ефективність системи винагороди та компенсацій. Є1.В2. Приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо політики винагороди в межах повноважень.

			заробітної плати і компенсацій. Є1.З6. Методи оптимізації витрат на оплату праці. Є1.З7. Принципи автоматизації систем винагороди.	моделі та стратегії винагороди.	переговори з керівниками щодо формування бюджету винагороди.	
		Є2. Здатність управляти бюджетуванням і фінансовими ресурсами у сфері оплати праці	Є2.З1. Основи фінансового менеджменту у сфері управління персоналом. Є2.З2. Методи планування та управління фондом оплати праці. Є2.З3. Принципи бюджетування та контролю витрат.	Є2.У1. Управляти структурою фонду оплати праці. Є2.У2. Планувати та контролювати витрати на оплату праці. Є2.У3. Проводити аналіз та оцінку джерел фінансування витрат на персонал. Є2.У4. Коригувати бюджети з урахуванням змін чисельності, структури та стратегії організації.	Є2.К1. Презентувати та обґрунтовувати економічну доцільність елементів бюджету оплати праці. Є2.К2. Взаємодіяти зі стейкхолдерами у процесі бюджетування.	Є2.В1. Забезпечувати ефективне використання коштів на оплату праці. Є2.В2. Дотримуватися затверджених планів і графіків управління трудовими ресурсами.
Ж	Стратегічне управління залученістю, мотивацією, добробутом і безпекою персоналу	Ж1. Здатність формувати систему залученості персоналу.	Ж1.З1. Організаційна поведінка та поведінкові моделі в організаціях. Ж1.З2. Класичні та сучасні теорії мотивації і залученості персоналу. Ж1.З3. Концепції утримання персоналу та фактори лояльності. Ж1.З4. Міжнародні практики управління залученістю (CIPD, SHRM).	Ж1.У1. Розробляти та впроваджувати системи та програми залученості персоналу. Ж1.У2. Оцінювати вплив програм залученості на продуктивність і утримання персоналу. Ж1.У3. Формувати показники ефективності програм залученості. Ж1.У4. Коригувати підходи до залученості відповідно до стратегії організації.	Ж1.К1. Пояснювати цінність програм залученості керівництву. Ж1.К2. Вести стратегічний діалог з керівниками щодо факторів залученості персоналу.	Ж1.В1. Нести відповідальність за ефективність системи залученості персоналу. Ж1.В2. Забезпечувати узгодженість програм залученості зі стратегією організації.
		Ж2. Здатність впроваджувати програми добробуту та	Ж2.З1. Концепції організаційного добробуту та психічного здоров’я.	Ж2.У1. Оцінювати ризики для психосоціального добробуту персоналу. Ж2.У2. Розробляти та	Ж2.К1. Демонструвати культуру емпатії та підтримки у взаємодії	Ж2.В1. Нести відповідальність за формування та реалізацію політик

		психосоціальної підтримки.	Ж2.З2. Соціальне та психологічне благополуччя працівників. Ж2.З3. Моделі Благополуччя (Wellbeing) на робочому місці. Ж2.З4. Нормативні та міжнародні вимоги у сфері добробуту персоналу.	впроваджувати програми підтримки добробуту. Ж2.У3. Формувати програми профілактики професійного вигорання та стресу.	з персоналом. Ж2.К2. Забезпечувати відкриту та етичну комунікацію з питань добробуту.	добробуту персоналу. Ж2.В2. Самостійно приймати управлінські рішення в межах програм добробуту.
		Ж3. Здатність інтегрувати питання охорони праці та безпеки в HR-політики.	Ж3.З1. Законодавчі та нормативні вимоги з охорони праці та безпеки. Ж3.З2. Міжнародні стандарти безпеки та здоров'я (ILO, ISO). Ж3.З3. Професійні ризики та методи їх управління.	Ж3.У1. Інтегрувати вимоги охорони праці та безпеки у HR-політики та процедури. Ж3.У2. Оцінювати ризики для здоров'я і безпеки працівників. Ж3.У3. Забезпечувати впровадження профілактичних заходів безпеки.	Ж3.К1. Доносити вимоги безпеки та охорони праці керівництву і персоналу. Ж3.К2. Взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами з питань безпеки.	Ж3.В1. Нести відповідальність за дотримання вимог охорони праці та безпеки. Ж3.В2. Забезпечувати системний підхід до управління ризиками безпеки.
		Ж4. Здатність управляти ризиками, пов'язаними з безпекою та здоров'ям працівників.	Ж4.З1. Методи ідентифікації та оцінювання ризиків для здоров'я і безпеки. Ж4.З2. Системи управління ризиками в організаціях.	Ж4.У1. Аналізувати ризики для здоров'я, безпеки та добробуту персоналу. Ж4.У2. Формувати плани управління та мінімізації ризиків. Ж4.У3. Контролювати ефективність заходів з управління ризиками.	Ж4.К1. Аргументувати управлінські рішення щодо ризиків для керівництва.	Ж4.В1. Нести відповідальність за своєчасне реагування на ризики. Ж4.В2. Приймати обґрунтовані управлінські рішення в межах повноважень.
З	Стратегічне оцінювання компетентностей і потенціалу персоналу	З1. Здатність формувати систему оцінювання компетентностей і потенціалу персоналу	З1.З1. Моделі компетентностей та їх зв'язок зі стратегією організації. З1.З2. Підходи до оцінювання потенціалу (HiPo, 9-box, capability	З1.У1. Проєктувати систему оцінювання компетентностей і потенціалу відповідно до стратегічних цілей. З1.У2. Визначати критерії та рівні оцінювання для різних категорій посад.	З1.К1. Узгоджувати підходи до оцінювання з керівництвом і бізнес-лідерами. З1.К2. Пояснювати принципи та	З1.В1. Нести відповідальність за методологічну коректність системи оцінювання. З1.В2. Забезпечувати дотримання етичних

			framework / рамки можливостей). 31.33. Інструменти стратегічного оцінювання (assessment center / Центр оцінювання, 360, psychometrics / психометрія). 31.34. Етичні принципи та ризики оцінювання персоналу.	31.У3. Інтегрувати оцінювання у ключові HR-процеси.	результати оцінювання у зрозумілій формі.	принципів та недискримінаційного підходу.
		32. Здатність використовувати результати оцінювання для стратегічних управлінських рішень	32.31. Методи інтерпретації результатів оцінювання компетентностей і потенціалу. 32.32. Зв'язок оцінювання з рішеннями щодо розвитку, винагороди та наступності.	32.У1. Аналізувати результати оцінювання на рівні ролей, підрозділів та організації. 32.У2. Формувати рекомендації для стратегічних кадрових рішень.	32.К1. Аргументувати управлінські рішення на основі результатів оцінювання. 32.К2. Вести стратегічний діалог із керівниками щодо розвитку талантів.	32.В1. Приймати обґрунтовані рішення щодо використання результатів оцінювання. 32.В2. Нести відповідальність за наслідки кадрових рішень стратегічного рівня.
		33. Здатність інтегрувати оцінювання в системи розвитку, винагороди та наступності	33.31. Моделі планування наступництва та огляд талантів (succession planning і talent review). 33.32. Принципи зв'язку оцінювання з системами винагород і розвитку.	33.У1. Інтегрувати результати оцінювання у програми розвитку та підготовки наступників. 33.У2. Використовувати дані оцінювання для формування індивідуальних та групових планів розвитку.	33.К1. Координувати дії HR і керівників щодо використання результатів оцінювання.	33.В1. Забезпечувати узгодженість оцінювання з довгостроковими кадровими рішеннями.
		34. Здатність забезпечувати об'єктивність і сталість системи оцінювання персоналу	34.31. Ризики упередженості та викривлення результатів оцінювання. 34.32. Підходи до калібрування та валідації оцінювальних інструментів.	34.У1. Організовувати процеси калібрування результатів оцінювання. 34.У2. Переглядати та вдосконалювати систему оцінювання відповідно до змін стратегії.	34.К1. Забезпечувати прозору комунікацію щодо принципів оцінювання.	34.В1. Нести відповідальність за сталість і довіру до системи оцінювання в організації.

И	Навчання, розвиток і управління кар’єрами.	И1. Здатність формувати стратегію навчання та розвитку персоналу	И1.З1. Підходи до стратегічного навчання та розвитку людського капіталу. И1.З2. Моделі L&D, навчання на основі компетентностей (competency-based learning), шляхи навчання (learning pathways). И1.З3. Зв’язок навчання з бізнес-стратегією та майбутніми потребами організації.	И1.У1. Формувати стратегію навчання і розвитку відповідно до стратегічних пріоритетів організації. И1.У2. Визначати пріоритетні групи та стратегічні компетентності для розвитку. И1.У3. Інтегрувати навчання у ключові HR-процеси.	И1.К1. Узгоджувати стратегію навчання з керівництвом і бізнес-лідерами. И1.К2. Аргументувати інвестиції в розвиток персоналу.	И1.В1. Нести відповідальність за відповідність стратегії навчання стратегічним цілям організації. И1.В2. Приймати автономні рішення щодо пріоритетів розвитку.
		И2. Здатність управляти розвитком управлінського та лідерського потенціалу	И2.З1. Моделі лідерства та управлінських компетентностей. И2.З2. Підходи до розвитку керівників і каналу талантів (talent pipeline).	И2.У1. Проєктувати програми розвитку керівників і лідерів. И2.У2. Інтегрувати розвиток лідерства у системи наступності та оцінювання потенціалу.	И2.К1. Вести стратегічний діалог з керівниками щодо розвитку лідерства.	И2.В1. Нести відповідальність за формування управлінського резерву організації.
		И3. Здатність оцінювати ефективність навчання та розвитку	И3.З1. Моделі оцінювання ефективності навчання (Кіркпатрік, ROI, impact-based learning / навчання на основі впливу). И3.З2. Методи аналізу результатів навчання.	И3.У1. Оцінювати вплив навчання на результати діяльності та розвиток компетентностей. И3.У2. Коригувати програми навчання на основі даних та зворотного зв’язку.	И3.К1. Презентувати результати та ефективність навчання керівництву.	И3.В1. Забезпечувати обґрунтованість інвестицій у навчання і розвиток.
		И4. Здатність формувати та підтримувати культуру безперервного навчання	И4.З1. Принципи «learning organization» / організації самонавчання та безперервного розвитку. И4.З2. Роль менеджерів у розвитку персоналу.	И4.У1. Створювати умови для самонавчання та розвитку персоналу. И4.У2. Інтегрувати навчання у повсякденну управлінську практику.	И4.К1. Мотивувати керівників і працівників до безперервного навчання.	И4.В1. Нести відповідальність за сталість культури розвитку в організації.

		И5. Здатність управляти кар’єрним розвитком персоналу	И5.З1. Моделі кар’єрного розвитку та професійних траєкторій. И5.З2. Підходи до управління внутрішньою мобільністю. И5.З3. Принципи побудови кар’єри протягом життя - lifelong career development.	И5.У1. Проєктувати кар’єрні маршрути та можливості розвитку. И5.У2. Узгоджувати кар’єрний розвиток працівників з потребами організації.	И5.К1. Консультувати керівників і працівників з питань кар’єрного розвитку.	И5.В1. Забезпечувати баланс між інтересами організації та професійним розвитком персоналу.
I.	HR-governance, трудові відносини, DEI, етика праці та ESG (S, G).	І1. Здатність формувати систему HR-governance та внутрішніх політик	І1.З1. Принципи корпоративного управління та HR-governance / Кадрового врядування. І1.З2. Політики, процедури, ролі та контрольні механізми у сфері HR. І1.З3. Ризики та відповідальність у прийнятті кадрових рішень.	І1.У1. Проєктувати та впроваджувати систему HR-governance / Кадрового врядування. І1.У2. Визначати ролі, повноваження та відповідальність у HR-процесах. І1.У3. Забезпечувати узгодженість HR-політик зі стратегією організації.	І1.К1. Узгоджувати HR-політики з керівництвом і ключовими стейкхолдерами.	І1.В1. Нести відповідальність за цілісність та дієвість HR-governance / Кадрового врядування. І1.В2. Приймати автономні управлінські рішення у межах повноважень.
		І2. Здатність забезпечувати відповідність трудових практик законодавству та внутрішнім нормам	І2.З1. Трудове законодавство та нормативні вимоги у сфері праці. І2.З2. Внутрішні регламенти, колективні домовленості, корпоративні стандарти.	І2.У1. Забезпечувати відповідність HR-практик законодавству та політикам організації. І2.У2. Виявляти та мінімізувати правові ризики у сфері управління персоналом.	І2.К1. Взаємодіяти з юридичною службою та представниками працівників.	І2.В1. Нести відповідальність за правову коректність кадрових рішень.
		І3. Здатність управляти трудовими відносинами та соціальним діалогом	І3.З1. Моделі соціального діалогу та представництва працівників. І3.З2. Практики врегулювання трудових спорів і конфліктів.	І3.У1. Організовувати соціальний діалог і переговори щодо умов праці. І3.У2. Управляти складними трудовими ситуаціями та конфліктами.	І3.К1. Вести переговори з представниками працівників і керівництвом.	І3.В1. Нести відповідальність за стабільність трудових відносин в організації.

		І4. Здатність формувати та впроваджувати політики DEI і етики праці	І4.З1. Принципи різноманіття, рівності та інклюзії (DEI). І4.З2. Етичні стандарти у сфері праці та управління персоналом.	І4.У1. Розробляти та впроваджувати політики DEI та етики праці. І4.У2. Запобігати дискримінації, упередженості та етичним порушенням.	І4.К1. Формувати культуру відкритого діалогу щодо етики та інклюзії.	І4.В1. Нести відповідальність за дотримання принципів DEI та етики праці.
		І5. Здатність інтегрувати ESG (S, G) у практики управління персоналом	І5.З1. Принципи ESG та соціальної відповідальності у частині управління персоналом. І5.З2. Вимоги нефінансової звітності та очікування стейкхолдерів.	І5.У1. Інтегрувати ESG-принципи (S, G) у HR-політики та процеси. І5.У2. Формувати HR-внесок у нефінансову та ESG-звітність.	І5.К1. Взаємодіяти з керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами з питань ESG.	І5.В1. Нести відповідальність за HR-складову ESG та репутаційні ризики.
Ї.	Корпоративна культура, бренд роботодавця та комунікації.	Ї1. Здатність формувати та розвивати корпоративну культуру і цінності організації	Ї1.З1. Моделі організаційної культури та їх вплив на результати діяльності. Ї1.З2. Роль цінностей і поведінкових стандартів у стратегічному управлінні.	Ї1.У1. Формувати цільову модель корпоративної культури відповідно до стратегії організації. Ї1.У2. Інтегрувати цінності та поведінкові стандарти у HR-процеси та управлінські практики.	Ї1.К1. Комунікувати цінності та культурні орієнтири керівникам і працівникам.	Ї1.В1. Нести відповідальність за узгодженість культури з довгостроковою стратегією організації.
		Ї2. Здатність управляти брендом роботодавця як стратегічним активом	Ї2.З1. Поняття EVP та бренду роботодавця у конкурентному середовищі. Ї2.З2. Взаємозв’язок бренду роботодавця з культурою, залученістю та результативністю.	Ї2.У1. Формувати та реалізовувати стратегію бренду роботодавця. Ї2.У2. Узгоджувати бренд роботодавця з корпоративним брендом і HR-стратегією.	Ї2.К1. Взаємодіяти з керівництвом і комунікаційними функціями щодо позиціонування бренду роботодавця.	Ї2.В1. Нести відповідальність за репутаційні наслідки HR-рішень у частині бренду роботодавця.
		Ї3. Здатність забезпечувати стратегічні внутрішні HR-комунікації	Ї3.З1. Принципи стратегічних внутрішніх комунікацій. Ї3.З2. Канали та інструменти взаємодії з персоналом на різних рівнях організації.	Ї3.У1. Проєктувати систему внутрішніх HR-комунікацій відповідно до змін і стратегічних ініціатив. Ї3.У2. Забезпечувати прозорість і послідовність управлінських повідомлень.	Ї3.К1. Вести діалог з керівниками та персоналом у періоди змін і трансформацій.	Ї3.В1. Забезпечувати довіру до управлінських рішень через ефективні комунікації.

		Ї4. Здатність забезпечувати зовнішні HR-комунікації та позиціонування організації	Ї4.З1. Підходи до зовнішніх HR-комунікацій і взаємодії зі стейкхолдерами.	Ї4.У1. Формувати зовнішні HR-повідомлення щодо політик, цінностей і практик управління персоналом.	Ї4.К1. Представляти організацію у професійних спільнотах та публічних комунікаціях з питань HR.	Ї4.В1. Нести відповідальність за відповідність зовнішніх HR-комунікацій стратегічній позиції організації.
Й.	Стратегічне управління HR-функцією та представництво організації	Й1. Здатність керувати HR-функцією як стратегічним підрозділом організації	Й1.З1. Роль HR-функції в системі стратегічного управління організацією. Й1.З2. Моделі організації HR-функції (HRBP, Центри спільного обслуговування (shared services), Центри експертизи (Centers of Expertise (CoE)). Й1.З3. Показники ефективності HR-функції та підходи до їх оцінювання.	Й1.У1. Визначати стратегічні пріоритети розвитку HR-функції. Й1.У2. Організовувати роботу HR-підрозділу відповідно до стратегічних цілей організації. Й1.У3. Забезпечувати підвищення ефективності та зрілості HR-функції.	Й1.К1. Взаємодіяти з керівництвом щодо ролі та внеску HR-функції у результати організації.	Й1.В1. Нести відповідальність за стратегічні результати діяльності HR-функції. Й1.В2. Приймати автономні управлінські рішення щодо розвитку HR-підрозділу.
		Й2. Здатність здійснювати внутрішнє управлінське консультування керівників	Й2.З1. Підходи до управлінського консалтингу та HR-партнерства. Й2.З2. Типові управлінські виклики у сфері людського капіталу.	Й2.У1. Консультувати керівників з питань управління персоналом, змін і розвитку команд. Й2.У2. Формувати рекомендації для управлінських рішень стратегічного рівня.	Й2.К1. Вести професійний діалог з керівниками різних рівнів. Й2.К2. Аргументувати HR-рішення з позиції бізнес-результатів.	Й2.В1. Нести відповідальність за якість управлінських рекомендацій у сфері HR.
		Й3. Здатність представляти організацію у взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами з питань	Й3.З1. Середовище зовнішніх стейкхолдерів у сфері праці та управління персоналом. Й3.З2. Роль HR-керівника у професійних, галузевих та публічних взаємодіях.	Й3.У1. Представляти позицію організації з питань управління персоналом у зовнішніх взаємодіях. Й3.У2. Брати участь у професійних ініціативах, переговорах та експертних	Й3.К1. Взаємодіяти з регуляторами, партнерами, професійними спільнотами.	Й3.В1. Нести відповідальність за репутаційні наслідки зовнішнього представництва організації.

		управління персоналом		обговореннях.		
		Й4. Здатність інтегрувати HR-підхід у загальну систему корпоративного управління	Й4.З1. Принципи корпоративного управління та роль HR у них.	Й4.У1. Забезпечувати участь HR у стратегічних управлінських процесах організації.	Й4.К1. Узгоджувати HR-позицію з керівними органами організації.	Й4.В1. Забезпечувати інтеграцію HR-перспективи у корпоративні рішення.
К.	Цифровізація та розвиток HR-систем	К1. Здатність формувати цифрову HR-архітектуру відповідно до стратегії організації	К1.З1. Принципи цифрової трансформації HR-функції. К1.З2. Архітектура HR-систем (HRIS, ATS, LMS, performance / продуктивність, analytics / аналітика). К1.З3. Зв'язок цифрових HR-рішень із бізнес-моделлю та стратегією.	К1.У1. Визначати стратегічні вимоги до цифрових HR-систем. К1.У2. Проєктувати цільову модель цифрового HR-середовища.	К1.К1. Узгоджувати цифрові HR-рішення з керівництвом та IT-функцією.	К1.В1. Нести відповідальність за відповідність HR-цифровізації стратегічним цілям організації.
		К2. Здатність управляти впровадженням і розвитком HRIS та HR-аналітики	К2.З1. Життєвий цикл цифрових HR-рішень. К2.З2. Підходи до управління проєктами впровадження систем. К2.З3. Основи HR-аналітики та заснований на доказах (evidence-based) HR.	К2.У1. Керувати впровадженням і розвитком HR-систем. К2.У2. Забезпечувати використання HR-даних для управлінських рішень. К2.У3. Інтегрувати HR-аналітику у систему стратегічного управління.	К2.К1. Взаємодіяти з постачальниками цифрових рішень і внутрішніми командами.	К2.В1. Забезпечувати досягнення цінності від впровадження HR-систем.
		К3. Здатність забезпечувати якість, безпеку та етичне використання HR-даних	К3.З1. Принципи управління даними та інформаційної безпеки. К3.З2. Вимоги до захисту персональних даних та конфіденційності.	К3.У1. Забезпечувати якість, повноту та актуальність HR-даних. К3.У2. Організовувати контроль доступів і використання даних персоналу.	К3.К1. Пояснювати правила та обмеження використання HR-даних керівникам і працівникам.	К3.В1. Нести відповідальність за дотримання вимог конфіденційності та захисту даних.

			К3.З3. Ризики використання цифрових HR-рішень і автоматизації.			
		К4. Здатність управляти впровадженням автоматизації та AI у HR-процесах	К4.З1. Можливості та обмеження автоматизації і AI у HR. К4.З2. Етичні та правові аспекти використання AI у кадрових рішеннях.	К4.У1. Оцінювати доцільність застосування автоматизації та AI у HR-процесах. К4.У2. Контролювати вплив цифрових рішень на якість і справедливість HR-рішень.	К4.К1. Вести діалог зі стейкхолдерами щодо відповідального використання AI.	К4.В1. Забезпечувати відповідальне та прозоре використання цифрових HR-рішень.
		Предмети та засоби праці: Законодавчі та нормативно-правові акти України з питань праці, зайнятості та трудових відносин; внутрішні нормативні документи, політики та регламенти з управління персоналом; кадрові, управлінські та аналітичні дані щодо ефективності використання людського капіталу; цифрові інформаційні системи управління персоналом (HRIS, ERP, CRM) та програмні засоби для обробки, аналізу й візуалізації даних; персональний комп’ютер, офісна техніка; засоби цифрового зв’язку та комунікації, що забезпечують планування, координацію та прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного управління персоналом				

VI. Розподіл трудових функцій та компетентностей за професійними кваліфікаціями (за потреби).

Розподіл трудових функцій та компетентностей за професійними кваліфікаціями «Менеджер зі стратегічного управління персоналом» не передбачено.

Відомості про розроблення та затвердження професійного стандарту.

1. Повне найменування розробника професійного стандарту

ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «АСОЦІАЦІЯ ПРОФЕСІОНАЛІВ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ»

Склад робочої групи/Учасники робочої групи:

Дзюба Наталія, бізнес-консультант з питань корпоративного управління та управління ефективністю організацій, , міжнародний експерт зі стратегічного управління персоналом, 7LCIPD, DipHRA, CEO акредитованого навчального центру ТОВ «Booster&Development», розробник та ведучий тренер програми підготовки «Менеджер зі стратегічного управління персоналом» та «Системи управління ефективністю», методист Київської Малої академії наук учнівської молоді, Президент ГО «Кластер сталого розвитку людського потенціалу», менеджер міжнародних проєктів з євроінтеграції;

Лукаш Наталія, HRD, експерт в сфері управління персоналом;

Наталія Віннікова, HRD, експерт в сфері управління персоналом;

Маценко Юлія, заступник начальника управління з питань персоналу — начальник відділу кадрової роботи з керівниками підпорядкованих підприємств, установ та організацій Міністерства аграрної політики та продовольства України;

Іванова-Бекар Домініка, HR консультантка, засновниця агенції Bekar Consulting;

Малкольм Троттер, президент IAPBE;

Косовець Любов, директор IAPBE, президент ГС "АПАКУ", тренер (ведуча) тренінгів та вебінарів, бізнес-консультант з питань фінансового обліку за МСФЗ, управлінського обліку, питань податкового законодавства, член комітету ФПБАУ з питань професійної освіти та сертифікації, сертифікований CAP, CIPA, ICFM DipPFM, ACCA DipIFR, CIMA DipPM;
Луснікова Ірина, CEO ALTERRA, член ради ГС "АПАКУ";
Корнієнко Каріна, виконавчий директор ГС "АПАКУ", директор з розвитку міжнародної сертифікації IAPBE;
Кислиця Олександр, голова Всеукраїнської професійної спілки працівників органів державної податкової служби;
Кітченко Марина, голова Первинної профспілкової організації працівників Державного податкового університету;
Шетанкова Надія, юрисконсульт Всеукраїнської профспілки органів ДПС;
Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України;
Кузьомко Марина, керівник кадрового департаменту компанії ALTERRA.

2. Назва та реквізити документа, яким затверджено професійний стандарт.

Наказ 02/ОД від 29.04.2026 р.

3. Реквізити висновку суб'єкта перевірки про дотримання вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів під час підготовки проєкту професійного стандарту.

Висновок Національного агентства кваліфікацій, схвалений рішенням від 22.04.2026 р. № 19 (відповідно до протоколу засідання Агентства від 22.04.2026 р. № 29 (293)).

4. Реквізити висновку репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на галузевому рівні про погодження проєкту професійного стандарту.

Висновок Спільного представницького органу репрезентативних об'єднань профспілок на національному рівні від 06.04.2026 р. № 01-12/226-СПО про погодження проєкту професійного стандарту «Менеджер зі стратегічного управління персоналом».

VII. Рекомендована дата перегляду професійного стандарту

Березень 2031 року.