

Професійний стандарт

«МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) З ПЕРСОНАЛУ»

ЗАТВЕРДЖЕНО
Розробником: ГС «АСОЦІАЦІЯ
ПРОФЕСІОНАЛІВ
АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ»
(наказ 12/ОД від 05.10.2026)

Професійний стандарт розроблено та затверджено згідно з вимогами статті 4² Кодексу законів про працю України на підставі:

- висновку Національного агентства кваліфікацій схвалений рішенням Національного агентства кваліфікацій № 25 від 30.09.2026 (відповідно до протоколу засідання Національного агентства кваліфікацій № 59 (323) від 30.09.2026) про дотримання вимог під час підготовки проєкту професійного стандарту Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 № 373;
- висновку Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на національному рівні від 11.05.2026 № 01-12/324-СПО про погодження проєкту професійного стандарту «Менеджер (управитель) з персоналу» (у разі коли розробниками не є галузеві ради з питань розроблення професійних стандартів)

1. Назва професійного стандарту

Менеджер (управитель) з персоналу

2. Загальні відомості про професійний стандарт:

1) мета діяльності за професією

Забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом в організації на операційному рівні шляхом адміністрування HR-процесів, реалізації HR-політик, організації підбору, адаптації, розвитку, оцінювання та благополуччя персоналу, дотримання трудового законодавства, принципів рівних можливостей, етики праці та підтримки управлінських рішень у межах повноважень.

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

Секція	Розділ	Група	Клас
М Професійна, наукова та технічна діяльність	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.
Н 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 її (їх) код (коди) згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»

Менеджер (управитель) з персоналу 1477.1

4) узагальнена назва професії (за потреби)

Менеджер (управитель) з персоналу

5) назви типових посад (за потреби)

Менеджер (управитель) з персоналу

Менеджер з управління персоналом

Менеджер з операційного управління персоналом

Менеджер з HR-процесів

Менеджер з підбору та розвитку персоналу
Менеджер з підбору персоналу
Менеджер з розвитку персоналу
Менеджер з компенсації та пільг
Менеджер із залучення персоналу
Менеджер з адаптації та розвитку персоналу
Менеджер з навчання та розвитку персоналу
Менеджер з професійного розвитку персоналу
Менеджер з оцінювання персоналу
Менеджер з корпоративної культури
Менеджер із залученості персоналу
Менеджер з благополуччя персоналу
Менеджер з внутрішніх HR-комунікацій
Менеджер з трудових відносин
Менеджер з кадрового адміністрування
Менеджер з кадрового комплаєнсу
Менеджер з аналітики персоналу

6) назва (назви) професійної (професійних) кваліфікації (кваліфікацій), її (їх) рівень (рівні) згідно з Національною рамкою кваліфікацій

Менеджер (управитель) з персоналу, 6 рівень НРК

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

- Диплом бакалавра закладу освіти із записом щодо отриманої професійної кваліфікації за спеціальністю «Менеджмент» (D3) або «Публічне управління та адміністрування» (D4) або галузі знань D «Управління та адміністрування», або за спеціальністю «Економіка» (C1) або «Соціологія» (C5) галузі знань C «Соціальні науки, журналістика та інформація».
- Диплом магістра закладу освіти із записом щодо отриманої професійної кваліфікації за спеціальністю «Менеджмент» (D3) або «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».
- Диплом про присвоєння професійної кваліфікації, виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з персоналу».
- Сертифікат про присвоєння/підтвердження, визнання, виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з персоналу».
- Диплом про присвоєння професійної кваліфікації, виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на визнання професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з персоналу», здобутої у інших країнах.

•Сертифікат про присвоєння/підтвердження, визнання, виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на визнання професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з персоналу», здобутої у інших країнах.

3. 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	
	Кваліфікаційні центри	Суб'єкти освітньої діяльності/інші уповноважені законодавством суб'єкти
Менеджер (управитель) з персоналу	Наявність диплому про вищу освіту першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» (D3) або «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»	Підготовка на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» (D3) або «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».
	або наявність диплому про вищу освіту першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за галуззю знань D «Управління та адміністрування» або C «Соціальні науки, журналістика та інформація» та досвід роботи в сфері управління персоналом від 1-ого року.	або Підготовка на другому (магістерському) рівні вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» (D3) або «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».
	Наявність диплому або сертифікату присвоєння / підтвердження та визнання професійних кваліфікацій «Менеджер (управитель) з персоналу».	

2) професійний розвиток:

з присвоєнням наступного/вищого рівня професійної кваліфікації:
не передбачено професійним стандартом.

без присвоєння наступного/вищого рівня професійної кваліфікації:

для вдосконалення (підтримання) професійної кваліфікації, в тому числі шляхом набуття нових/додаткових навичок/компетентностей

- підвищення кваліфікації згідно з вимогами законодавства не рідше ніж одного разу на три роки з метою:
- підтримання наявної професійної кваліфікації в межах професії;
- набуття компетентностей для виконання робіт з новими обладнанням, виробами, матеріалами, засобами механізації й автоматизації, у межах оновлених технологічних процесів, з дотриманням правил, нормативно-правових актів і вимог безпечної експлуатації обладнання та умов організації праці.

для підтвердження наявної професійної кваліфікації

підтвердження кваліфікації здійснюється у закладах освіти, установах, організаціях та інших суб'єктах освітньої діяльності в Україні та за кордоном.

Безперервний професійний розвиток здійснюється, зокрема, шляхом участі у верифікованих розробником стандарту програмах підвищення кваліфікації та професійної адаптації, спрямованих на розвиток професійних компетентностей із урахуванням принципів інклюзивності, рівності та різноманіття (DEI), сталого розвитку (ESG) для професійної підтримки ветеранів та інших вразливих категорій населення.

4. Аббревіатури, скорочення (за потреби)

HR	Human Resources	Управління персоналом
HR-governance	Human Resources Governance	Система правил, процедур, ролей і контролів у сфері управління персоналом
HRIS	Human Resource Information System	Інформаційна система управління персоналом
ATS	Applicant Tracking System	Система управління підбором кандидатів
LMS	Learning Management System	Система управління навчанням персоналу
L&D	Learning and Development	Навчання та розвиток персоналу
DEI	Diversity, Equity, Inclusion	Різноманіття, рівність і інклюзія
HiPo	High Potential	Працівники з високим потенціалом

		розвитку
IDP	Individual Development Plan	Індивідуальний план розвитку працівника
ESG	Environmental, Social, Governance	Екологічні, соціальні та управлінські аспекти сталого розвитку
HR-аналітика	—	Аналіз даних про персонал для підтримки управлінських рішень
НРК	Національна рамка кваліфікацій	Системний і структурований за результатами навчання опис кваліфікаційних рівнів.
ДК 009:2010 (КВЕД)	—	Класифікація видів економічної діяльності
ДК 003:2010 (КП)	—	Класифікатор професій
МОП	International Labour Organization (ILO)	Міжнародна організація праці
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development	Провідна професійна HR-організація Великої Британії
SHRM	Society for Human Resource Management	Професійна HR-організація (США)
HRCI	HR Certification Institute	Інститут сертифікації у сфері управління персоналом
ЄС / EU	European Union	Європейський Союз
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Організація економічного співробітництва та розвитку
ОП	Охорона праці	Система заходів із забезпечення безпечних умов праці
1:1	One-to-One meeting	Індивідуальна зустріч працівника з HR або керівником

5. Опис трудових функцій:

	Трудові функції (умовне позначення та назва)	Компетентності	Результати навчання			
			знання	уміння/навички	комунікація	відповідальність і автономія
А	Адміністрування HR-процесів і HR-governance в організації	A1. Здатність забезпечувати виконання HR-політик, процедур і регламентів організації	A1.31. Політики та процедури з управління персоналом організації. A1.32. Внутрішні нормативні документи (положення, регламенти, інструкції). A1.33. Основи HR-governance як системи правил, ролей і контролів.	A1.У1. Застосовувати HR-політики та процедури в щоденній роботі. A1.У2. Контролювати дотримання встановлених HR-регламентів. A1.У3. Виявляти відхилення від процедур та ініціювати їх усунення.	A1.К1. Пояснювати працівникам і керівникам вимоги HR-політик. A1.К2. Взаємодіяти з керівниками підрозділів щодо виконання HR-регламентів.	A1.B1. Нести відповідальність за коректне застосування HR-процедур. A1.B2. Самостійно організовувати виконання HR-регламентів у межах повноважень.
		A2. Здатність адмініструвати повний цикл управління персоналом відповідно до законодавства	A2.31. Трудове законодавство України. A2.32. Порядок оформлення трудових відносин і кадрової документації. A2.33. Правила ведення обліку персоналу та кадрової звітності.	A2.У1. Оформлювати прийняття, переведення та звільнення працівників. A2.У2. Вести кадрову документацію та облік персоналу. A2.У3. Забезпечувати своєчасне оновлення кадрових даних.	A2.К1. Надавати працівникам роз'яснення щодо трудових прав і обов'язків. A2.К2. Взаємодіяти з бухгалтерією та іншими службами з кадрових питань.	A2.B1. Нести відповідальність за законність кадрових процедур. A2.B2. Самостійно виконувати кадрові операції в межах посадових обов'язків.
		A3. Здатність забезпечувати дотримання етичних норм і стандартів у роботі з персоналом	A3.31. Етичні принципи у сфері управління персоналом. A3.32. Політики запобігання дискримінації та нерівному ставленню. A3.33. Кодекс поведінки та корпоративні стандарти	A3.У1. Застосовувати етичні стандарти в HR-процесах. A3.У2. Виявляти порушення етичних норм у роботі з персоналом. A3.У3. Ініціювати дії щодо усунення етичних порушень.	A3.К1. Коректно реагувати на звернення та скарги працівників. A3.К2. Вести професійний діалог у чутливих і конфліктних	A3.B1. Нести відповідальність за дотримання етичних стандартів у HR-діяльності. A3.B2. Діяти автономно в межах затверджених етичних процедур.

			етики.		ситуаціях.	
		A4. Здатність брати участь у реалізації HR-стратегії організації на операційному рівні	A4.31. Основні напрями HR-стратегії організації. A4.32. Цілі та показники HR-діяльності на операційному рівні.	A4.У1. Реалізовувати HR-заходи відповідно до затвердженої стратегії. A4.У2. Забезпечувати виконання операційних HR-планів.	A4.К1. Інформувати керівництво про хід реалізації HR-заходів. A4.К2. Узгоджувати операційні дії з керівниками підрозділів.	A4.В1. Відповідати за якісне виконання HR-завдань у межах стратегії. A4.В2. Самостійно планувати та виконувати HR-дії на операційному рівні.
Б	Підбір, залучення та забезпечення рівного доступу до працевлаштування	B1. Здатність організовувати повний цикл підбору персоналу	B1.31. Основи ринку праці та зайнятості. B1.32. Методи та інструменти рекрутингу і сорсингу персоналу. B1.33. Технології формування профілю посади та вимог до кандидатів. B1.34. Основи трудового законодавства у частині найму. B1.35. Інструменти оцінювання кандидатів (інтерв'ю, тестування, кейси).	B1.У1. Формувати та актуалізувати профілі вакансій. B1.У2. Організовувати процес пошуку та відбору кандидатів. B1.У3. Проводити первинні та структуровані інтерв'ю. B1.У4. Координувати етапи відбору з керівниками підрозділів. B1.У5. Готувати пропозиції щодо найму кандидатів.	B1.К1. Взаємодіяти з керівниками структурних підрозділів щодо потреб у персоналі. B1.К2. Комунікувати з кандидатами на всіх етапах відбору.	B1.В1. Нести відповідальність за дотримання процедур підбору персоналу. B1.В2. Забезпечувати своєчасне закриття вакансій у межах повноважень.
		B2. Здатність забезпечувати недискримінаційні та інклюзивні практики відбору	B2.31. Принципи рівності, недискримінації та інклюзії у сфері праці. B2.32. Вимоги законодавства щодо рівного доступу до працевлаштування. B2.33. Основи DEI-підходів у рекрутингу. B2.34. Етичні стандарти	B2.У1. Забезпечувати рівні умови участі кандидатів у відборі. B2.У2. Виявляти та мінімізувати упередження у процесі рекрутингу. B2.У3. Адаптувати процеси відбору для різних груп кандидатів за потреби.	B2.К1. Коректно та етично комунікувати з кандидатами різного соціального та професійного бекграунду. B2.К2. Узгоджувати інклюзивні підходи з керівниками підрозділів.	B2.В1. Нести відповідальність за дотримання принципів рівності та недискримінації. B2.В2. Самостійно приймати рішення у межах процедур відбору.

			роботи з кандидатами.			
		Б3. Здатність взаємодіяти з зовнішніми рекрутинговими провайдерами	Б3.31. Типи зовнішніх рекрутингових провайдерів і каналів залучення. Б3.32. Основи договірної роботи з провайдерами. Б3.33. Показники ефективності рекрутингових послуг.	Б3.У1. Залучати зовнішніх провайдерів до процесу підбору персоналу. Б3.У2. Координувати роботу провайдерів відповідно до вимог організації. Б3.У3. Оцінювати результати співпраці з рекрутинговими партнерами.	Б3.К1. Взаємодіяти з представниками рекрутингових агентств та платформ. Б3.К2. Передавати вимоги до вакансій та зворотний зв'язок провайдерам.	Б3.В1. Нести відповідальність за якість взаємодії з зовнішніми провайдерами.
		Б4. Здатність документувати та аналізувати результати підбору персоналу	Б4.31. Основи кадрового діловодства у частині підбору персоналу. Б4.32. Методи аналізу результатів рекрутингу. Б4.33. Основи HR-звітності.	Б4.У1. Вести документацію щодо процесів підбору персоналу. Б4.У2. Формувати звіти за результатами рекрутингу. Б4.У3. Аналізувати показники ефективності підбору персоналу.	Б4.К1. Надавати інформацію керівникам щодо результатів підбору.	Б4.В1. Забезпечувати достовірність та повноту даних щодо рекрутингу. Б4.В2. Дотримуватись вимог зберігання та обробки персональних даних.
В	Адаптація, інтеграція та супровід працівників	В1. Здатність організовувати процеси введення в посаду	В1.31. Мета, етапи та моделі адаптації персоналу. В1.32. Стандарти введення в посаду та внутрішні HR-політики організації. В1.33. Роль керівника, наставника та HR у процесі адаптації. В1.34. Основи організаційної структури та бізнес-процесів організації.	В1.У1. Планувати та організовувати процес введення в посаду для нових працівників. В1.У2. Координувати введення в посаду з керівниками та наставниками. В1.У3. Забезпечувати працівників необхідною інформацією та ресурсами для початку роботи. В1.У4. Контролювати проходження етапів адаптації.	В1.К1. Взаємодіяти з новими працівниками з питань адаптації. В1.К2. Комунікувати з керівниками підрозділів щодо введення в посаду.	В1.В1. Нести відповідальність за організацію та якість процесу введення в посаду. В1.В2. Забезпечувати дотримання встановлених процедур адаптації.
		В2. Здатність забезпечувати інклюзивну інтеграцію нових працівників	В2.31. Принципи інклюзії та рівного ставлення в організації. В2.32. Вимоги законодавства щодо	В2.У1. Адаптувати процеси інтеграції з урахуванням індивідуальних потреб працівників. В2.У2. Виявляти та запобігати	В2.К1. Коректно взаємодіяти з працівниками різного соціального та професійного	В2.В1. Нести відповідальність за дотримання інклюзивних підходів у процесі інтеграції.

			недискримінації у трудових відносинах. В2.33. Основи етичної взаємодії в колективі.	проявам дискримінації або виключення в період адаптації. В2.У3. Сприяти формуванню безпечного та поважного робочого середовища.	бекграунду. В2.К2. Пояснювати працівникам принципи етичної та інклюзивної поведінки.	
		В3. Здатність координувати наставників і керівників у процесі адаптації	В3.31. Моделі наставництва та супроводу нових працівників. В3.32. Ролі та відповідальність учасників процесу адаптації. В3.33. Основи внутрішньої комунікації та координації.	В3.У1. Призначати та координувати наставників для нових працівників. В3.У2. Узгоджувати дії керівників і наставників у процесі адаптації. В3.У3. Відстежувати ефективність наставництва.	В3.К1. Взаємодіяти з наставниками та керівниками підрозділів. В3.К2. Надавати рекомендації щодо покращення процесу адаптації.	В3.В1. Нести відповідальність за узгодженість дій учасників процесу адаптації.
		В4. Здатність збирати та аналізувати зворотний зв'язок від нових працівників	В4.31. Методи збору зворотного зв'язку в HR-практиках. В4.32. Основи аналізу якісної інформації. В4.33. Принципи конфіденційності та етичної роботи з даними.	В4.У1. Проводити опитування та інтерв'ю з новими працівниками. В4.У2. Аналізувати результати зворотного зв'язку щодо процесу адаптації. В4.У3. Формувати пропозиції з удосконалення введення в посаду-процесів.	В4.К1. Донести результати зворотного зв'язку керівникам у доступній формі.	В4.В1. Забезпечувати достовірність і конфіденційність зібраної інформації. В4.В2. Нести відповідальність за коректність висновків і рекомендацій.
Г	Корпоративна культура, залученість, мотивація та внутрішні HR-комунікації	Г1. Здатність реалізовувати заходи з підтримки та розвитку корпоративної культури	Г1.31. Поняття та елементи корпоративної культури організації. Г1.32. Корпоративні цінності, норми поведінки та принципи взаємодії. Г1.33. Вплив культури на поведінку, залученість і утримання персоналу.	Г1.У1. Реалізовувати заходи з підтримки корпоративних цінностей у щоденній роботі. Г1.У2. Інтегрувати елементи корпоративної культури в HR-процеси. Г1.У3. Підтримувати єдині підходи до взаємодії в колективі.	Г1.К1. Комунікувати працівникам корпоративні цінності та очікування поведінки. Г1.К2. Взаємодіяти з керівниками щодо дотримання культурних принципів.	Г1.В1. Відповідати за практичну реалізацію заходів з підтримки корпоративної культури. Г1.В2. Діяти автономно в межах затверджених HR-політик.

	Г2. Здатність організовувати внутрішні HR-комунікації та опитування персоналу	Г2.31. Інструменти внутрішніх комунікацій в організації. Г2.32. Методи збору та аналізу зворотного зв'язку персоналу. Г2.33. Принципи ефективної внутрішньої комунікації.	Г2.У1. Організовувати внутрішні HR-комунікаційні заходи. Г2.У2. Проводити опитування персоналу (залученість, клімат, зворотний зв'язок). Г2.У3. Узагальнювати результати та готувати висновки.	Г2.К1. Взаємодіяти з працівниками щодо збору зворотного зв'язку. Г2.К2. Донести результати опитувань керівникам у зрозумілій формі.	Г2.В1. Забезпечувати коректність і конфіденційність внутрішніх комунікацій. Г2.В2. Відповідати за достовірність узагальнених результатів.
	Г3. Здатність підтримувати ініціативи з розвитку залученості персоналу	Г3.31. Поняття та чинники залученості персоналу. Г3.32. Зв'язок залученості з продуктивністю та утриманням працівників.	Г3.У1. Реалізовувати заходи, спрямовані на підвищення залученості персоналу. Г3.У2. Виявляти фактори зниження залученості. Г3.У3. Брати участь у впровадженні ініціатив залученості.	Г3.К1. Взаємодіяти з керівниками щодо підтримки залученості команд. Г3.К2. Інформувати працівників про можливості участі в ініціативах.	Г3.В1. Відповідати за виконання заходів із залученості в межах HR-функції. Г3.В2. Самостійно обирати інструменти залучення в межах повноважень.
	Г4. Здатність підтримувати культуру поважної взаємодії та психологічної безпеки	Г4.31. Принципи психологічної безпеки в колективі. Г4.32. Фактори, що впливають на міжособистісну взаємодію. Г4.33. Роль HR у формуванні безпечного робочого середовища.	Г4.У1. Підтримувати практики поважної взаємодії в колективі. Г4.У2. Виявляти ознаки напруженості та порушення комунікації. Г4.У3. Сприяти конструктивному діалогу між працівниками.	Г4.К1. Комунікувати принципи поважної взаємодії. Г4.К2. Взаємодіяти з керівниками щодо підтримки здорового клімату.	Г4.В1. Сприяти формуванню безпечного робочого середовища. Г4.В2. Діяти автономно в межах своєї ролі без втручання у дисциплінарні процедури.
	Г5. Здатність формувати та підтримувати систему мотивації персоналу (нематеріальної)	Г5.31. Теорії та моделі мотивації персоналу. Г5.32. Інструменти нематеріальної мотивації та визнання. Г5.33. Зв'язок мотивації з залученістю та розвитком.	Г5.У1. Виявляти мотиваційні потреби працівників. Г5.У2. Реалізовувати програми нематеріальної мотивації. Г5.У3. Інтегрувати мотиваційні інструменти в HR-процеси.	Г5.К1. Взаємодіяти з керівниками щодо підтримки мотивації команд. Г5.К2. Пояснювати працівникам можливості визнання та розвитку.	Г5.В1. Відповідати за реалізацію мотиваційних заходів у межах HR-політик. Г5.В2. Забезпечувати недискримінаційний та етичний характер мотиваційних практик.

Д	Управління трудовими відносинами та конфліктами	Д1. Здатність застосовувати трудове законодавство на практиці	Д1.31. Трудове законодавство України та підзаконні нормативні акти. Д1.32. Права та обов'язки працівників і роботодавця. Д1.33. Порядок оформлення змін умов праці. Д1.34. Види відповідальності у трудових відносинах.	Д1.У1. Застосовувати норми трудового законодавства у щоденній HR-практиці. Д1.У2. Готувати кадрові документи з питань трудових відносин. Д1.У3. Консультувати працівників і керівників щодо трудових питань.	Д1.К1. Вести робочу комунікацію з працівниками щодо умов праці. Д1.К2. Взаємодіяти з керівниками підрозділів з трудових питань.	Д1.В1. Нести відповідальність за законність рішень у межах HR-компетенцій. Д1.В2. Самостійно виконувати дії у межах трудового законодавства.
		Д2. Здатність брати участь у врегулюванні трудових конфліктів	Д2.31. Види та причини трудових конфліктів. Д2.32. Методи врегулювання конфліктів у трудових відносинах. Д2.33. Роль HR у попередженні ескалації конфліктів.	Д2.У1. Брати участь у розгляді трудових спорів на операційному рівні. Д2.У2. Збирати та аналізувати інформацію щодо конфліктних ситуацій. Д2.У3. Готувати пропозиції щодо врегулювання конфліктів.	Д2.К1. Вести коректний діалог зі сторонами конфлікту. Д2.К2. Взаємодіяти з керівниками щодо вирішення конфліктів.	Д2.В1. Нести відповідальність за дотримання процедур врегулювання конфліктів.
		Д3. Здатність супроводжувати дисциплінарні та етичні кейси	Д3.31. Види дисциплінарних порушень та порядок реагування. Д3.32. Етичні норми та кодекс поведінки організації. Д3.33. Порядок документування дисциплінарних рішень.	Д3.У1. Супроводжувати дисциплінарні процедури відповідно до політик. Д3.У2. Фіксувати та документувати факти порушень. Д3.У3. Забезпечувати коректність і неупередженість процедур.	Д3.К1. Проводити службові бесіди з працівниками. Д3.К2. Взаємодіяти з керівниками щодо дисциплінарних рішень.	Д3.В1. Нести відповідальність за дотримання етичних стандартів у HR-практиці.
		Д4. Здатність документувати рішення щодо трудових спорів і відносин	Д4.31. Вимоги до кадрового діловодства у частині трудових спорів. Д4.32. Правила зберігання та захисту персональних даних.	Д4.У1. Вести документацію щодо трудових спорів і рішень. Д4.У2. Забезпечувати конфіденційність інформації. Д4.У3. Готувати довідкові та аналітичні матеріали для керівництва.	Д4.К1. Надавати інформацію керівникам у межах повноважень.	Д4.В1. Нести відповідальність за достовірність і повноту документації. Д4.В2. Діяти автономно в межах затверджених процедур.

Е	Навчання, розвиток персоналу та управління кар'єрами (L&D)	Е1. Здатність організовувати навчання та розвиток персоналу відповідно до потреб організації	Е1.31. Основи навчання дорослих і розвитку персоналу. Е1.32. Види навчання (внутрішнє, зовнішнє, онлайн, змішане). Е1.33. Методи визначення навчальних потреб персоналу. Е1.34. Формати корпоративного навчання та розвитку.	Е1.У1. Визначати потреби персоналу в навчанні та розвитку. Е1.У2. Планувати та організовувати навчальні заходи. Е1.У3. Формувати графіки та програми навчання. Е1.У4. Координувати участь працівників у навчанні.	Е1.К1. Взаємодіяти з працівниками щодо їх розвитку та навчання. Е1.К2. Узгоджувати навчальні заходи з керівниками підрозділів.	Е1.В1. Нести відповідальність за організацію навчальних заходів. Е1.В2. Самостійно планувати навчання в межах затверджених ресурсів.
		Е2. Здатність взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми провайдерами навчання	Е2.31. Типи провайдерів навчальних послуг. Е2.32. Основи договірної взаємодії у сфері навчання. Е2.33. Критерії відбору навчальних програм і тренерів.	Е2.У1. Залучати зовнішніх провайдерів до проведення навчання. Е2.У2. Координувати роботу тренерів і навчальних платформ. Е2.У3. Оцінювати відповідність навчальних програм потребам організації.	Е2.К1. Взаємодіяти з провайдерами навчальних послуг. Е2.К2. Комунікувати з внутрішніми тренерами та наставниками.	Е2.В1. Нести відповідальність за якість організації навчання.
		Е3. Здатність супроводжувати розвиток управлінських і професійних компетентностей	Е3.31. Професійні та управлінські компетентності персоналу. Е3.32. Основи планування кар'єрного розвитку. Е3.33. Інструменти розвитку компетентностей (наставництво, коучинг, менторинг, навчальні програми розвитку кар'єри). Е3.34. Основи кар'єрного консультування.	Е3.У1. Супроводжувати розвиток професійних компетентностей працівників. Е3.У2. Підтримувати розвиток управлінських навичок. Е3.У3. Брати участь у формуванні індивідуальних планів розвитку.	Е3.К1. Обговорювати з працівниками питання розвитку та кар'єри. Е3.К2. Взаємодіяти з керівниками щодо розвитку підлеглих.	Е3.В1. Нести відповідальність за коректний супровід розвитку персоналу.
		Е4. Здатність оцінювати ефективність	Е4.31. Методи оцінювання ефективності навчання. Е4.32. Основи аналізу	Е4.У1. Збирати зворотний зв'язок після навчальних заходів. Е4.У2. Аналізувати результати навчання	Е4.К1. Надавати керівникам інформацію про	Е4.В1. Забезпечувати об'єктивність оцінювання навчальних

	навчальних заходів	результатів навчання. Е4.33. Показники результативності навчальних програм.	персоналу. Е4.У3. Готувати висновки та рекомендації щодо вдосконалення навчання.	результати навчання.	заходів. Е4.В2. Нести відповідальність за достовірність результатів оцінювання.
	Е5. Здатність проводити внутрішні навчальні заходи та тренінги для персоналу	Е5.31. Основи андрагогіки та методи навчання дорослих. Е5.32. Формати внутрішнього навчання та тренінгів (очні, онлайн, змішані). Е5.33. Навчальні потреби персоналу відповідно до посад і функцій. Е5.34. Принципи побудови навчальних програм і навчальних матеріалів.	Е5.У1. Планувати та проводити внутрішні тренінги й навчальні сесії. Е5.У2. Розробляти навчальні матеріали та практичні завдання. Е5.У3. Адаптувати навчальний контент під різні цільові групи персоналу. Е5.У4. Оцінювати участь і результати навчальних заходів.	Е5.К1. Взаємодіяти з працівниками під час проведення навчання. Е5.К2. Комунікувати з керівниками щодо тем і результатів навчальних заходів. Е5.К3. Надавати зворотний зв'язок учасникам навчання.	Е5.В1. Відповідати за якість і доцільність проведених навчальних заходів. Е5.В2. Самостійно організовувати та проводити навчання в межах повноважень.
	Е6. Здатність супроводжувати індивідуальний розвиток працівників через 1:1 зустрічі та індивідуальні плани розвитку	Е6.31. Підходи до професійного та кар'єрного розвитку працівників. Е6.32. Структура та елементи індивідуальних планів розвитку (IDP). Е6.33. Методи оцінювання потреб у розвитку та потенціалу працівників. Е6.34. Основи проведення індивідуальних розвивальних бесід.	Е6.У1. Проводити 1:1 зустрічі з працівниками з питань розвитку. Е6.У2. Допомогати працівникам формувати індивідуальні плани розвитку. Е6.У3. Супроводжувати реалізацію індивідуальних планів розвитку. Е6.У4. Відстежувати прогрес розвитку та коригувати плани за потреби.	Е6.К1. Вести індивідуальні розвивальні діалоги з працівниками. Е6.К2. Узгоджувати плани розвитку з керівниками підрозділів. Е6.К3. Надавати підтримувальний та конструктивний зворотний зв'язок.	Е6.В1. Відповідати за коректність супроводу індивідуального розвитку працівників. Е6.В2. Самостійно планувати та проводити 1:1 зустрічі в межах ролі.
	Е7. Здатність супроводжувати учасників кадрового резерву в межах	Е7.31. Поняття та призначення кадрового резерву в організації. Е7.32. Основні підходи до розвитку працівників з	Е7.У1. Організовувати участь працівників у програмах розвитку кадрового резерву. Е7.У2. Супроводжувати виконання індивідуальних планів	Е7.К1. Взаємодіяти з учасниками кадрового резерву з питань розвитку. Е7.К2. Узгоджувати	Е7.В1. Відповідати за організаційний супровід розвитку учасників кадрового резерву. Е7.В2. Самостійно

		програм розвитку та навчання	високим потенціалом (HiPo). Е7.33. Структура програм розвитку учасників кадрового резерву. Е7.34. Роль індивідуальних планів розвитку в роботі з кадровим резервом.	розвитку учасників резерву. Е7.У3. Координувати навчальні та розвивальні заходи для учасників кадрового резерву. Е7.У4. Відстежувати прогрес розвитку учасників кадрового резерву.	дії з керівниками щодо розвитку працівників резерву. Е7.К3. Надавати зворотний зв'язок щодо участі та прогресу в програмах розвитку.	виконувати функції супроводу в межах затверджених програм.
Є	Оцінювання персоналу та використання результатів	Є1. Здатність організовувати оцінювання персоналу	Є1.31. Цілі та види оцінювання персоналу. Є1.32. Методи оцінювання результативності та компетентностей. Є1.33. Інструменти оцінювання (атестація, оцінка результатів, опитування, тестування). Є1.34. Принципи об'єктивності та етичності оцінювання.	Є1.У1. Організовувати проведення оцінювання персоналу. Є1.У2. Готувати матеріали та інструменти для оцінювання. Є1.У3. Забезпечувати дотримання процедур оцінювання.	Є1.К1. Інформувати працівників про цілі та порядок оцінювання. Є1.К2. Взаємодіяти з керівниками підрозділів у процесі оцінювання.	Є1.В1. Нести відповідальність за коректну організацію оцінювання. Є1.В2. Дотримуватися встановлених процедур і строків.
		Є2. Здатність використовувати результати оцінювання для розвитку і навчання персоналу	Є2.31. Зв'язок результатів оцінювання з розвитком персоналу. Є2.32. Основи формування індивідуальних планів розвитку. Є2.33. Використання результатів оцінювання у навчанні та розвитку.	Є2.У1. Аналізувати результати оцінювання персоналу. Є2.У2. Формувати рекомендації щодо навчання та розвитку. Є2.У3. Підтримувати коригування планів розвитку працівників.	Є2.К1. Обговорювати результати оцінювання з працівниками. Є2.К2. Узгоджувати рекомендації з керівниками підрозділів.	Є2.В1. Забезпечувати коректне використання результатів оцінювання.
		Є3. Здатність готувати аналітичну інформацію для керівників	Є3.31. Основи HR-аналізу результатів оцінювання. Є3.32. Форми HR-звітності за результатами оцінювання. Є3.33. Принципи	Є3.У1. Узагальнювати результати оцінювання персоналу. Є3.У2. Формувати аналітичні довідки та звіти. Є3.У3. Виявляти типові потреби в розвитку персоналу.	Є3.К1. Надавати керівникам структуровану аналітичну інформацію.	Є3.В1. Відповідати за достовірність і повноту аналітичних матеріалів.

			узагальнення та представлення HR-даних.			
Ж	Благополуччя, безпека праці та психосоціальна підтримка	Ж1. Здатність організовувати програми благополуччя персоналу	Ж1.31. Поняття та складові благополуччя персоналу (фізичне, психоемоційне, соціальне). Ж1.32. Основи організації програм благополуччя на робочому місці. Ж1.33. Вплив благополуччя на залученість і продуктивність.	Ж1.У1. Організовувати заходи з підтримки благополуччя персоналу. Ж1.У2. Координувати участь працівників у програмах благополуччя. Ж1.У3. Збирати зворотний зв'язок щодо заходів благополуччя.	Ж1.К1. Інформувати персонал про програми благополуччя. Ж1.К2. Взаємодіяти з керівниками щодо участі працівників у програмах.	Ж1.В1. Відповідати за організацію заходів благополуччя в межах повноважень.
		Ж2. Здатність впроваджувати практики психосоціальної підтримки персоналу	Ж2.31. Основи психосоціальних ризиків на робочому місці. Ж2.32. Форми психосоціальної підтримки персоналу. Ж2.33. Принципи конфіденційності та етичної взаємодії.	Ж2.У1. Виявляти потреби персоналу у психосоціальній підтримці. Ж2.У2. Організовувати доступ до програм підтримки. Ж2.У3. Спрямовувати працівників до відповідних внутрішніх або зовнішніх ресурсів.	Ж2.К1. Проводити коректну та етичну комунікацію з працівниками. Ж2.К2. Взаємодіяти з керівниками у питаннях підтримки персоналу.	Ж2.В1. Дотримуватися конфіденційності інформації. Ж2.В2. Забезпечувати етичний підхід у роботі з персоналом.
		Ж3. Здатність координувати питання охорони праці та безпеки	Ж3.31. Основи законодавства з охорони праці та безпеки. Ж3.32. Вимоги до організації безпечних умов праці. Ж3.33. Процедури інструктажів та навчання з безпеки.	Ж3.У1. Організовувати проведення інструктажів з охорони праці. Ж3.У2. Контролювати наявність необхідної документації з безпеки. Ж3.У3. Взаємодіяти з відповідальними особами з ОП.	Ж3.К1. Інформувати працівників про вимоги безпеки. Ж3.К2. Взаємодіяти з керівниками та службами з охорони праці.	Ж3.В1. Забезпечувати виконання процедур з охорони праці в межах функцій.
		Ж4. Здатність взаємодіяти з керівниками щодо здоров'я та	Ж4.31. Роль керівників у підтримці здоров'я персоналу.	Ж4.У1. Підтримувати керівників у питаннях добробуту працівників. Ж4.У2. Передавати узагальнену	Ж4.К1. Вести робочі консультації з керівниками щодо добробуту персоналу.	Ж4.В1. Діяти в межах наданих повноважень, не втручаючись у медичні рішення.

		добробуту працівників	Ж4.32. Взаємозв'язок умов праці та стану здоров'я працівників.	інформацію про ризики та потреби персоналу.		
3	HR-аналітика, звітність і підтримка управлінських рішень	31. Здатність працювати з HR-інформаційними системами та цифровими інструментами HR	31.31. Призначення та функціональні можливості HRIS, ATS, LMS. 31.32. Основні HR-процеси та їх відображення в інформаційних системах. 31.33. Принципи ведення та зберігання даних про персонал.	31.У1. Вносити, оновлювати та перевіряти дані про персонал у HR-системах. 31.У2. Використовувати цифрові інструменти для підтримки HR-процесів. 31.У3. Забезпечувати коректність та повноту HR-даних.	31.К1. Взаємодіяти з працівниками та керівниками щодо уточнення HR-даних. 31.К2. Співпрацювати з IT-фахівцями або провайдерами HR-систем.	31.В1. Нести відповідальність за достовірність внесених HR-даних. 31.В2. Самостійно виконувати операції в HR-системах у межах доступів.
		32. Здатність формувати HR-звітність та аналітичні матеріали	32.31. Основні HR-показники (плинність, чисельність, структура персоналу тощо). 32.32. Види HR-звітності та їх призначення. 32.33. Вимоги до внутрішньої та зовнішньої HR-звітності.	32.У1. Формувати регулярну та запитну HR-звітність. 32.У2. Узагальнювати та структурувати HR-дані для аналізу. 32.У3. Виявляти тенденції та відхилення у показниках персоналу.	32.К1. Надавати керівникам зрозумілу HR-звітність. 32.К2. Пояснювати зміст та динаміку HR-показників.	32.В1. Відповідати за своєчасність і точність HR-звітів. 32.В2. Діяти автономно під час підготовки стандартної звітності.
		33. Здатність забезпечувати якість, конфіденційність і захист HR-даних	33.31. Вимоги щодо захисту персональних даних. 33.32. Принципи конфіденційності інформації про персонал. 33.33. Внутрішні правила доступу до HR-даних.	33.У1. Забезпечувати конфіденційне поводження з даними персоналу. 33.У2. Контролювати доступ до HR-інформації в межах повноважень. 33.У3. Виявляти та запобігати порушенням у роботі з HR-даними.	33.К1. Комунікувати правила роботи з персональними даними. 33.К2. Взаємодіяти з відповідальними особами у разі інцидентів.	33.В1. Нести відповідальність за дотримання вимог конфіденційності. 33.В2. Самостійно приймати рішення щодо обмеження доступу в межах ролі.
		34. Здатність використовувати HR-дані для підтримки управлінських рішень	34.31. Зв'язок HR-показників з управлінськими рішеннями. 34.32. Основи інтерпретації HR-аналітики.	34.У1. Готувати аналітичні довідки на основі HR-даних. 34.У2. Підтримувати керівників інформацією для прийняття рішень.	34.К1. Обговорювати результати HR-аналізу з керівниками. 34.К2. Формулювати	34.В1. Відповідати за коректність інтерпретації HR-даних. 34.В2. Діяти автономно в межах підготовки

		рішень	34.33. Роль HR-даних у плануванні та контролі.	34.У3. Використовувати дані для обґрунтування HR-ініціатив.	висновки у доступній для управлінців формі.	аналітичних матеріалів.
	Предмети та засоби праці (обладнання, устаткування, матеріали, інструмент) (за потреби)	Законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері праці та зайнятості; внутрішні нормативні документи організації (HR-політики, процедури, регламенти, посадові інструкції); кадрова документація та дані про персонал; аналітична інформація щодо персоналу та HR-процесів; цифрові інформаційні системи управління персоналом (HRIS, ATS, LMS, ERP); програмні засоби для обробки та аналізу даних; офісне програмне забезпечення; персональний комп'ютер, офісна техніка; засоби електронного документообігу; засоби цифрової комунікації та взаємодії (електронна пошта, корпоративні платформи, системи відеозв'язку).				

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

не передбачено професійним стандартом

7. Відомості про розроблення та затвердження професійного стандарту:

1) повне найменування розробника професійного стандарту ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «АСОЦІАЦІЯ ПРОФЕСІОНАЛІВ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ»

персональний склад членів/учасників робочої групи:

Дзюба Наталія, бізнес-консультант з питань корпоративного управління та управління ефективністю організацій, міжнародний експерт зі стратегічного управління персоналом, 7LCIPD Advanced Diploma in Strategic People Management, 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;

Локтіонова Марія, кандидат психологічних наук, бізнес-консультант з управління, директор ТОВ «МКК ЕЙЧ-АРТ»;

Кобеля Зоряна, кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича;

Шахова Оксана, засновниця консалтингової компанії «Lviv HR Solutions», HR-експертка, бізнес-консультантка, коучиня, психологиня та менторка з понад 18-річним досвідом у сфері управління персоналом і розвитку бізнесу, експертка зі стратегічного управління, побудови бізнес-процесів, HR-аудиту, розвитку управлінських компетентностей та особистої стратегії власника бізнесу;

Малкольм Троттер, президент IAPBE;

Слинько Наталія, засновниця та CEO Talent Match, експертка з рекрутингу та стратегічного управління персоналом, консультантка з побудови систем підбору персоналу та розвитку HR-функції, сертифікована ACPM DipSPME (Strategic People Management Expert, MBA), фахівчиня з Executive Search;

Загурський Станіслав, бізнес-консультант, бізнес-тренер, директор з розвитку компанії Coloris, що спеціалізується на автоматизації HR-процесів. Має багаторічний досвід управління розвитком бізнесу та HR-функцією, обіймав посади директора з розвитку в будівельній галузі та HR-директора нафтової компанії

«Альянс»;

Пустовалова Інесса, засновниця агенції психологічного балансу «Statera», практичний психолог Київської Малої академії наук, профорієнтолог, сертифікована фахівчиня з профорієнтації з понад 20-річним практичним досвідом, топтренерка з ефективної комунікації та розвитку стресостійкості, менторка молодіжних проєктів UPSHIFT (UNICEF), сертифікована менторка Professional Mentorship Expert (ACPM, UK), експертка лінії психологічної підтримки Акредитованого центру з підвищення кваліфікації Business Consulting «Booster&Development» LLC;

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;

Кузьомко Марина, керівник кадрового департаменту компанії ALTERRA;

Дзюма Вікторія, юрист компанії ALTERRA.

2) назва та реквізити документа, яким затверджено професійний стандарт

Наказ Громадської спілки «АСОЦІАЦІЯ ПРОФЕСІОНАЛІВ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ» від 05.10.2026 № 12/ОД

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 Національного агентства кваліфікацій № 25 від 30.09.2026 (відповідно до протоколу засідання Національного агентства кваліфікацій № 59 (323) від 30.09.2026) про дотримання вимог під час підготовки проєкту професійного стандарту Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 № 373

4) реквізити висновку репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на галузевому рівні або Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні про погодження проєкту професійного стандарту

Висновок Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні про погодження проєкту професійного стандарту від 11.05.2026 № 01-12/324-СПО «Менеджер (управитель) з персоналу»

8. Рекомендована дата перегляду професійного стандарту

Серпень, 2031 року.