

# “Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine”

## AUTHORS

Oksana Kravchuk  <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>  
 <http://www.researcherid.com/rid/K-6922-2018>

## ARTICLE INFO

Oksana Kravchuk (2019). Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*, 9(1), 71-84. doi:[10.21511/slntp.9\(1\).2019.07](https://doi.org/10.21511/slntp.9(1).2019.07)

## DOI

[http://dx.doi.org/10.21511/slntp.9\(1\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.9(1).2019.07)

## RELEASED ON

Wednesday, 29 January 2020

## RECEIVED ON

Thursday, 12 December 2019

## ACCEPTED ON

Thursday, 26 December 2019

## LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## JOURNAL

"Social and labour relations: theory and practice"

## ISSN PRINT

2410-4752

## ISSN ONLINE

2415-3389

## PUBLISHER

LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”

## FOUNDER

State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

**24**



NUMBER OF FIGURES

**3**



NUMBER OF TABLES

**3**

© The author(s) 2024. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"  
Hryhorii Skovoroda lane, 10,  
Sumy, 40022, Ukraine  
[www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org)



V. HETMAN KNEU



Founder

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

Received on: 12th of  
December, 2019  
Accepted on: 26th of  
December, 2019

© Oksana Kravchuk, 2019

Oksana Kravchuk, Candidate  
of Economic Sciences (Ph.D.),  
Docent, SHEE «Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman», Ukraine



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

Oksana Kravchuk (Ukraine)

# PERSONNEL MANAGEMENT PROFESSIONAL STANDARDS: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE

## Abstract

The transformation of the modern labor market, the development of the educational services market and changes in the field of implementation of the personnel management function are accompanied by a number of problems that be facilitated by the introduction of professional standards in personnel management in Ukraine. The relevance of this research is exacerbated by the need to move the personnel management system in the country to a new quality level, to organize work with people in accordance with international standards and best practices, and to reform the state personnel policy. Therefore, it is relevant to justify the need and opportunities of developing a personnel management professional standard, to summarize its methodological aspects, and to generate recommendations for implementing activities of HR-departments and specialized educational institutions. The article deals with the current state of scientific research and regulation of development and implementation of professional standards in personnel management. It also substantiates the influence of professional standards on the development of personnel management, the system of vocational education and the quality of supply on the labor market in the personnel management segment. Stakeholder interests are broadened to develop and implement professional standards in HR. Proposals to improve methodological support for the development of personnel management professional standards have been developed. Prospective directions of introduction and use of personnel management professional standards in Ukraine are offered.

## Keywords

personnel management, personnel management professional standards, personnel management standardization, personnel management certification

## JEL Classification

J44

O. I. Кравчук (Україна)

# ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: РОЗРОБЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

## Анотація

Трансформація сучасного ринку праці, розвиток ринку освітніх послуг та зміни безпосередньо самої сфери реалізації функції управління персоналом супроводжуються рядом проблем, вирішенню яких сприятиме впровадження в Україні професійних стандартів з управління персоналом. Актуальність даного дослідження посилюється потребою виходу системи управління персоналом в країні на якісно-новий рівень, організації роботи з людьми відповідно до міжнародних стандартів та провідних практик, реформування державної кадрової політики. Тому актуальним є обґрунтування необхідності та можливостей розроблення професійного стандарту з управління персоналом, узагальнення методологічних аспектів цього процесу та розроблення рекомендацій щодо впровадження в практику діяльності служб персоналу та профільних закладів освіти. В статті проаналізовано сучасний стан наукових досліджень та нормативно-правового регулювання процесів розроблення та впровадження професійних стандартів в сфері управління персоналом. Обґрунтовано вплив наявності професійних стандартів на розвиток сфери управління персоналом, системи професійної освіти та якість пропозиції на ринку праці в сегменті «управління персоналом». Узагальнено інтереси стейкхолдерів розроблення та впровадження професійних стандартів в сфері управління персоналом. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення методичного забезпечення процесу та процедури розроблення професійного стандарту з управління персоналом. Запропоновано перспективні напрямки впровадження та використання професійних стандартів з управління персоналом в Україні.

## Ключові слова

управління персоналом, професійний стандарт з управління персоналом, стандартизація управління персоналом, сертифікація управління персоналом

## Класифікація JEL

J44

## ВСТУП

Актуалізація розроблення та впровадження професійних стандартів в сфері управління персоналом може бути обґрунтована наступними проблемами, які спрощують формування попиту і пропозиції фахівців з управління персоналом, а також сама сфера докладання їх праці, зокрема: невідповідність кількісного та якісного рівня підготовки фахівців в сфері управління персоналом запитам ринку праці; асиметричне розуміння, розмитість, а часом, невизначеність у формулюванні, вимог роботодавців до функції управління персоналом; відсутність єдиного для науки і практики термінологічного підходу в сфері управління персоналом; низька ефективність взаємодії бізнесу із системою освіти при формуванні освітніх програм, плануванні, організації та реалізації навчального процесу; відсутність освітнього стандарту з менеджменту персоналу; відсутність національної системи підтвердження професійної кваліфікації в сфері управління персоналом, що унеможливує визнання результатів неформального навчання в даній професійній сфері.

Недостатня увага в науковій думці до професійної стандартизації управління персоналом поглиблює перераховані проблеми. Водночас, це лише одні з багатьох інших проблеми сучасного ринку праці, ринку освітніх послуг та безпосередньо самої сфери реалізації функції управління персоналом, вирішенню яких сприятиме впровадження в Україні професійних стандартів з управління персоналом. Актуальність даного дослідження посилюється потребою виходу системи управління персоналом в країні на якісно-новий рівень, організації роботи з людьми відповідно до міжнародних стандартів та провідних практик, реформування державної кадрової політики. Водночас, в Україні відбувається модернізація освітніх і професійних стандартів, формування відповідної законодавчо-нормативної бази, створення умов для розроблення нової інноваційної Національної системи кваліфікацій за сприяння Європейського фонду освіти та усіх стейкхолдерів [23]. Саме в таких умовах постає необхідність формулювання теоретико-методологічного підходу до розуміння змісту функції управління персоналом, визначення ключових процесів управління персоналом та розподілу відповідальності за їх реалізацію, а також їх правильна імплементація в професійні стандарти з управління персоналом. Для цього потрібне розроблення професійного стандарту з управління персоналом, узагальнення методичних аспектів цього процесу та розроблення рекомендацій щодо впровадження в практику діяльності служб персоналу та профільних закладів освіти.

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Протягом останнього десятиліття приділялась увага професії управління персоналом, а також її внеску в організацію та бізнес у працях Ульріха (2015) [18], Сторі, Ульріха, Райта (2019) [16]. Однією зі сторін, яка виявила інтерес до професії управління персоналом, є Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), яка у 2011 році розпочала глобальний проект розробки міжнародних стандартів управління людськими ресурсами. Зокрема, останній розроблений стандарт ISO 30414 «Управління людськими ресурсами – Керівництво для внутрішньої та зовнішньої звітності про людський капітал» є першим Міжнародним стандартом, який дозволяє організації отримати чітке уявлення про фактичний внесок свого людського капіталу; надає рекомендації щодо основних напрямків управління персоналом, таких як організаційна культура, підбір персоналу та рух, продуктивність праці, безпека праці та лідерство [12]. Міжнародне товариство з управління людськими ресурсами (SHRM) проводило підтримку ISO з 2009 року, стверджуючи, що стандарти щодо управління персоналом покращать професіоналізм у цій сфері й приносять користь професії [15].

МакКормік та Беккер (2019) [1] підкреслюють перспективність та вагомість розроблення стандартів з управління персоналом на міжнародному рівні, а також зазначають, що ці стандарти мають потенціал для допомоги організаціям усіх розмірів покращити ефективність роботи та задоволення робочої сили. Досягнення детального, стійкого розуміння діяльності робочої сили організації має вирішальне значення для підвищення продуктивності праці, стабільності робочої сили та залученості. Стандарт забезпечує

відповідним стейкхолдерам об'єктивний спосіб змістовно порівняти їх результативність з очікуваннями, а детально описувані в ньому використовувані терміни, методи та метрики створюють можливість для порівняння по галузі. Міль та Роуз (2008) [13] визначають, що стандартизація та професійні стандарти спрямовані на вдосконалення управління та контролю для більшої раціональності та уточнення бізнес-ідеї. Ульфсдоттер Ерікссон (2014) [17] розглядає стандартизацію управління персоналом з точки зору визнання галузі знань, а отже, фахівців з управління персоналу, як експертів, тому робить висновок, що стислі знання, як у стандартах, можуть забезпечити чітку платформу знань для професії управління персоналом, і, таким чином, краще повідомляти про професійний статус та роль експерта в організації; оскільки стандарти управління персоналом спрямовані на керівників першої лінії, професіонали з персоналу – це ті, кого контролює стандарт: професія з персоналу таким чином досягає позиції, яка керує на відстані як вниз, так і вгору в організації, виробляючи моделі поведінки. Це може надавати статус та владу професії, а також окремим професіоналам з управління персоналом в організації. Загальним методологічним аспектам розроблення професійних стандартів у сфері управління персоналом розглянуті Савченко (2012) [14], аспектам розроблення професійних стандартів за компетентнісним підходом приділено увагу Мельник, Матросов, Шашкін і Косухіна (2012) [10]. Кібанов і Коновалова (2014) [7] обґрунтовують необхідність розробки професійного стандарту менеджера з управління персоналом, призначення його розробки і використання, структура, вимоги до його змісту; розглядають об'єкти професійної діяльності менеджера по управлінню персоналом організації та визначають місце професійного стандарту менеджера з управління персоналом в системі професійних стандартів у галузі управління персоналом.

Проте окремі методичні аспекти розроблення професійного стандарту з управління персоналом, узагальнення можливостей адаптації міжнародного досвіду реалізації цього процесу в Україні залишаються поза увагою науковців. Крім того, додаткового дослідження потребують особливості їх впровадження в практику реалізації функції управління персоналом та формування її кадрового потенціалу.

## 2. МЕТА

Метою статті є обґрунтування необхідності та можливостей розроблення професійних стандартів з управління персоналом, узагальнення методологічних аспектів цього процесу та розроблення рекомендацій щодо впровадження в практику діяльності служб персоналу та профільних закладів освіти.

## 3. МЕТОДОЛОГІЯ

Для отримання результатів дослідження були послідовно застосовані такі наукові методи: абстрактно-логічний (аналіз наукової літератури за тематикою), монографічний (вивчення передового міжнародного досвіду стандартизації управління персоналом), статистичний (аналіз рівня оплати праці в сфері управління персоналом), порівняння (співвідношення оплати праці фахівців з управління персоналом з середнім її розміром за видами економічної діяльності), графічне моделювання (гістограма розподілу вакансій з управління персоналом за рівнем заробітної плати), узагальнення (підбиття підсумків та підведення висновків).

## 4. РЕЗУЛЬТАТИ

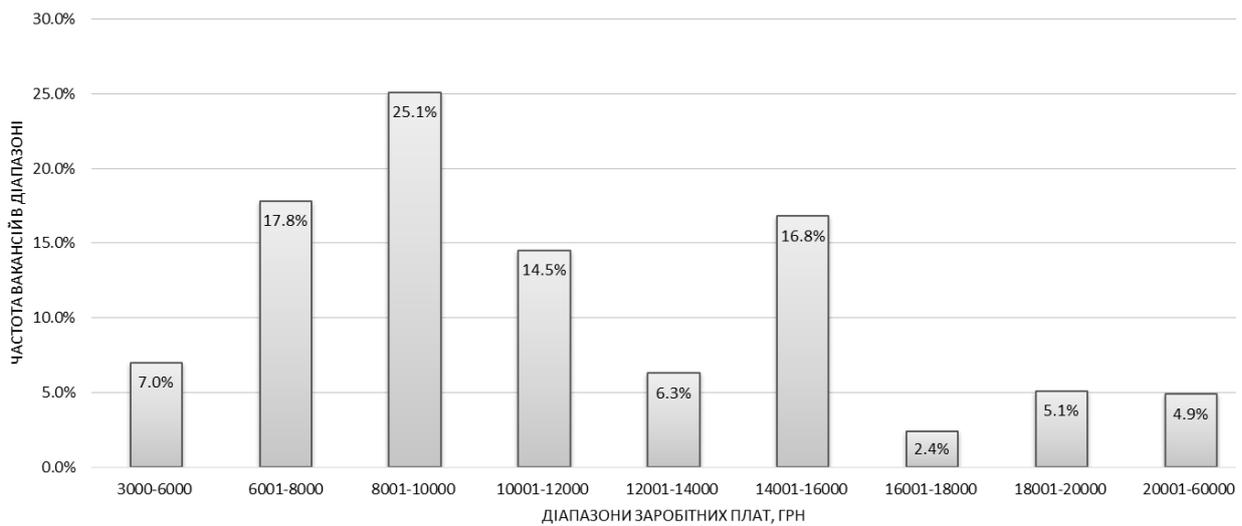
Стандарти є визначальною рисою ефективної практики. В управлінні персоналом – це належна практика у таких сферах, як планування робочої сили, добір персоналу, різноманітність та включення, навчання та розвиток та звітність про людський капітал. Міжнародні стандарти пропонують розгорнуте керівництво щодо здійснення цих процесів та розробляються фахівцями з питань персоналу в усьому світі, за участю ключових стейкхолдерів. Організації, які вирішили прийняти ці стандарти, мають можливість оптимізувати свою діяльність завдяки практиці роботи з персоналом, яка сприяє успіху організації.

Поняття «професійного стандарту» закріплене в українському законодавстві [22, 19]. В контексті нормативно-правового регулювання професійний стандарт розглядається як перелік затверджених у всиновленому порядку вимог до компетентностей та кваліфікацій працівника. Ініціатива розроблення та вдосконалення професійних стандартів належить роботодавцям, які безпосередньо і визначають вимоги до кваліфікації та компетентностей працівника. Практика управління персоналом теж розглядає поняття «професійний стандарт» [8], але, на нашу думку, окрім систематизації трудових операцій, які здійснюються за робочих місцях, стандарт також дає можливість їх уніфікації та регламентування. Професійні стандарти мають в цілому описувати регламентовану модель поведінки виконавця, яка, окрім компетентностей, має також включати вимоги до моральних та етичних її норм. Іншими словами професійний стандарт є своєрідним «кодексом професії», в якому мають бути закріплені етичні та професійні вимоги до поведінки виконавця (фахівця, професіонала) з відповідним рівнем компетентності та професійної кваліфікації.

Основний напрям використання професійних стандартів – це формування, розвиток та підтвердження професійних кваліфікацій. Але професійні стандарти використовуються одночасно у сферах освіти та практиках управління персоналом [22]. Так, для потреб системи освіти основними напрямками його застосування є використання стандарту в якості основи для розроблення нових освітніх програм та освітніх стандартів та стандартів оцінювання результатів навчання фахівців з управління персоналом, оцінювання на основі єдиних критеріїв та присвоєння професійних кваліфікацій, підтвердження результатів неформального професійного навчання. Для практики управління персоналом основні напрями використання професійних стандартів передбачають: визначення вимог до кваліфікаційних і спеціальних знань працівників, їхніх завдань, обов'язків та спеціалізації; сприяння та організація розвитку персоналу; формалізація посадових обов'язків та вдосконалення посадових інструкцій, планування професійного зростання, організація добору, атестації, сертифікації персоналу; здійснення тарифікації; формування системи мотивування та стимулювання персоналу; визначення єдиних вимог до професійної діяльності, узгодження назв професій (професійних назв робіт, посад), упорядкування видів трудової діяльності.

Сфера управління персоналом в Україні справді потребує певної методичної і методологічної підтримки, особливо в умовах зниження мотивації фахівців з управління персоналом до ефективного виконання посадових обов'язків через рівень оплати праці у сфері управління персоналом. Про це свідчить загальна інформація щодо рівня оплати праці у сфері управління персоналом, яка дає нам змогу стверджувати, що середня заробітна плата за останні три місяці (станом на 01.11.2019 р.) за основними категоріями посад по Україні становила: начальник відділу кадрів – 18 тис грн, бізнес-тренер – 13 тис грн, фахівець з пільг та компенсацій – 12 тис грн, менеджер з персоналу – 10.2 тис грн, інженер з охорони праці – 10 тис грн. В середньому «Менеджер з персоналу» в Україні заробляє 10.200 грн, а найбільша частка заробітних плат знаходиться в діапазоні від 8.000 до 10.000 грн – 25.1% (Рисунок 1).

Очевидно, що ситуація, яка склалася з рівнем оплати праці фахівців з управління персоналом, характеризується тяжінням її до рівня нижче середнього по країні, оскільки у 50% відноситься до діапазону до 10.000 тис грн. Звичайно, порівняння середнього рівня заробітної плати менеджера з персоналу і середньої заробітної плати за окремими регіонами дає більш диференційовану картину (Таблиця 1).



Джерело: Побудовано на основі аналізу інформації, розміщеної на сайті work.ua.

**Рисунок 1.** Гістограма частот заробітної плати за напрямом «Менеджер з персоналу» у серпні-жовтні 2019 року, %\*

Примітки: \* розмір середньої заробітної плати розраховано на основі інформації, поданої у 839 вакансіях роботодавців з порталу залучення персоналу Work.ua за напрямом «Менеджер з персоналу» за останні 3 місяці.

**Таблиця 1.** Порівняння середнього рівня заробітної плати менеджера з персоналу і середньої заробітної плати за окремими регіонами у серпні-жовтні 2019 року

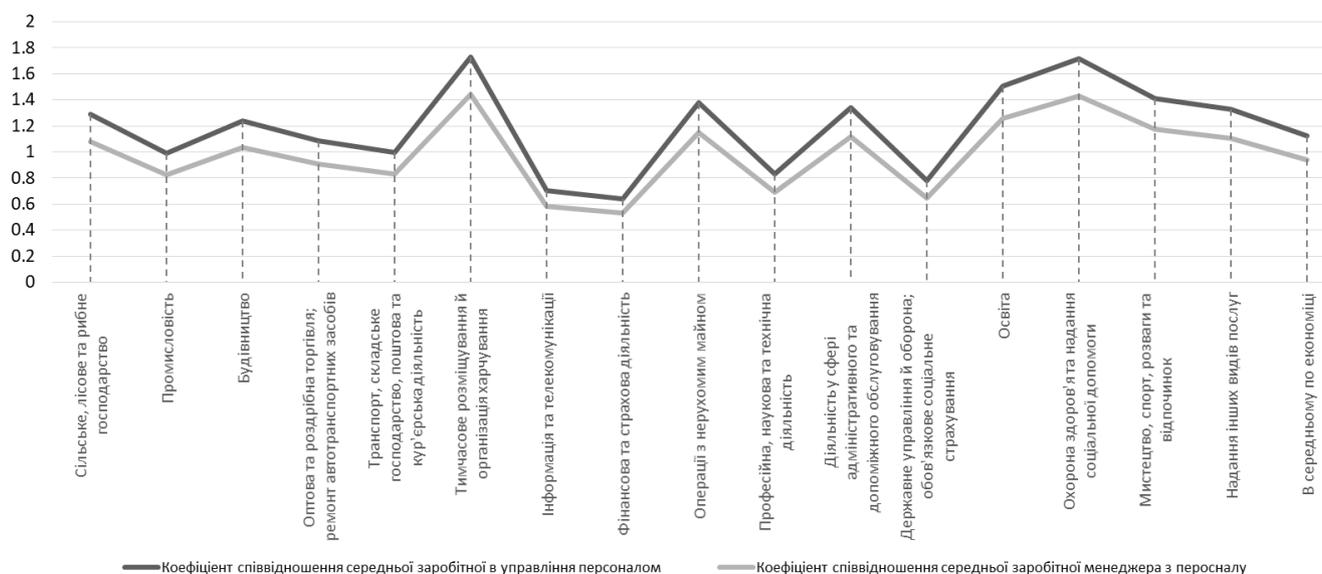
Джерело: Розраховано на основі аналізу інформації, розміщеної на сайтах work.ua, ukrstat.gov.ua.

Регіони	Середня заробітна плата по країні, грн	Середня заробітна плата менеджера з персоналу, грн	Відхилення середньої заробітної плати менеджера з персоналу та по країні	
			Абсолютне, грн	Відносне, %
Україна	10.650	10.200	-450	-4.2
м. Київ	15.727	14.500	-1.227	-7.8
Вінницька	9.494	8.000	-1.494	-15.7
Дніпропетровська	11.079	10.000	-1.079	-9.7
Запорізька	10.564	10.000	-564	-5.3
Івано-Франківська	8.977	11.000	2.023	22.5
Кіровоградська	8.635	9.500	865	10.0
Львівська	9.503	10.000	497	5.2
Миколаївська	10.064	10.000	-64	-0.6
Одеська	9.351	12.000	2.649	28.3
Рівненська	8.949	10.000	1.051	11.7
Тернопільська	8.396	8.000	-396	-4.7
Харківська	9.250	10.000	750	8.1
Хмельницька	8.735	10.000	1.265	14.5

В загальному по країні наявні як перевищення рівня середньої заробітної плати менеджера по персоналу над середньою по регіону (Одеська – на 28.3%, Івано-Франківська – на 22.5%, Хмельницька – на 14.5%), так і суттєве відставання (Вінницька на – на 15.7%, Дніпропетровська на – на 9.7%, м. Київ на – на 7.8%), що дає в цілому в Україні середню заробітну плату менеджера по персоналу на 4.2%, або 450 грн меншу.

Попри те, що фахівці з управління персоналом працюють в організаціях усіх видів діяльності, наявні такі з них, де заробітна плата фахівців сфери управління персоналом, в цілому, і менеджера з персоналу, зокрема, значно нижча (Рисунок 2).

Нижчий рівень середньої заробітної плати фахівців з управління персоналом за середній по виду економічної діяльності спостерігається у промисловості, транспорті, складському господарстві, поштовій



Джерело: Розраховано на основі аналізу інформації, розміщеної на сайтах work.ua та ukrstat.gov.ua.

## Рисунок 2. Співвідношення середньомісячної заробітної плати в управлінні персоналом та інших видах економічної діяльності у серпні-жовтні 2019 року

та кур'єрській діяльності, у телекомунікаційних підприємствах, установах фінансової та страхової діяльності, у професійній, науковій та технічній діяльності та державному управлінні й обороні. Останнє свідчить про низьку престижність професії управління персоналом в організаціях цих видів діяльності.

Міжнародна практика стандартизації управління персоналом наповнена позитивним досвідом використання професійних стандартів у багатьох країнах світу в системі освіти та кадровій практиці, особливої уваги серед яких заслуговують напрацювання у Великобританії, США, Японії, Росії.

Набір британських та міжнародних стандартів у сфері управління персоналом забезпечує організаційну спрямованість на конкретні сфери професійної практики. Вони доповнюють професійні стандарти CIPD, які визначають, що означає бути професіоналом в галузі управління персоналом, навчання та розвитку, організаційного розвитку та багатьох інших процесів, не лише з точки зору їхніх знань та вмінь, а і їхньої доброчесності, спільних цінностей та здатності використовувати наш унікальний досвід для роботи етичні судження на основі доказів [3]. У 2011 році Британський інститут стандартів (BSI) скликав комітет з розроблення національних стандартів у галузі управління людьми, який виробив набір британських стандартів щодо людського капіталу для забезпечення основи і принципів оцінювання людей, різноманітності та включення, а також для навчання та розвитку, зокрема це такі основні стандарти, як BS 76000 «Оцінювання людей в організаціях», виданий у 2015 році (стандарт системи управління сприяє структурованому підходу до управління цінністю людей, щоб організації могли оцінити ступінь, в якому їх політика та практика управління персоналом сприяє довгостроковій ефективності, спільним цінностям та соціальній стійкості для забезпечення взаємоповаги та внесок усіх, хто працює від їх імені); BS 76005 «Оцінювання людей за допомогою різноманітності та включення», виданий у 2017 році (подається як кодекс практики, призначений сприяти справедливості та гідності на робочому місці, надає основні рекомендації щодо перегляду, оцінювання та застосування компетентного та принципового підходу до різноманітності та включення, щоб організація змогла продемонструвати свою прихильність до оцінювання людей у найширшому розумінні); та PD 76006 «Посібник з навчання та розвитку», виданий також у 2017 році (надає «дорожню карту» щодо використання навчання та розвитку як засобу для максимізації цінності людей в організації, включаючи варіанти визначення пріоритетних напрямів навчання та розвитку інноваційні способи задоволення навчальних потреб та варіанти оцінювання успішності навчальних практик). В цілому перераховані британські стандарти дають основу організаціям встановити управлінську відповідальність та підтримку гнучких, інноваційних та стійких практик для досягнення повного потенціалу своїх людей.

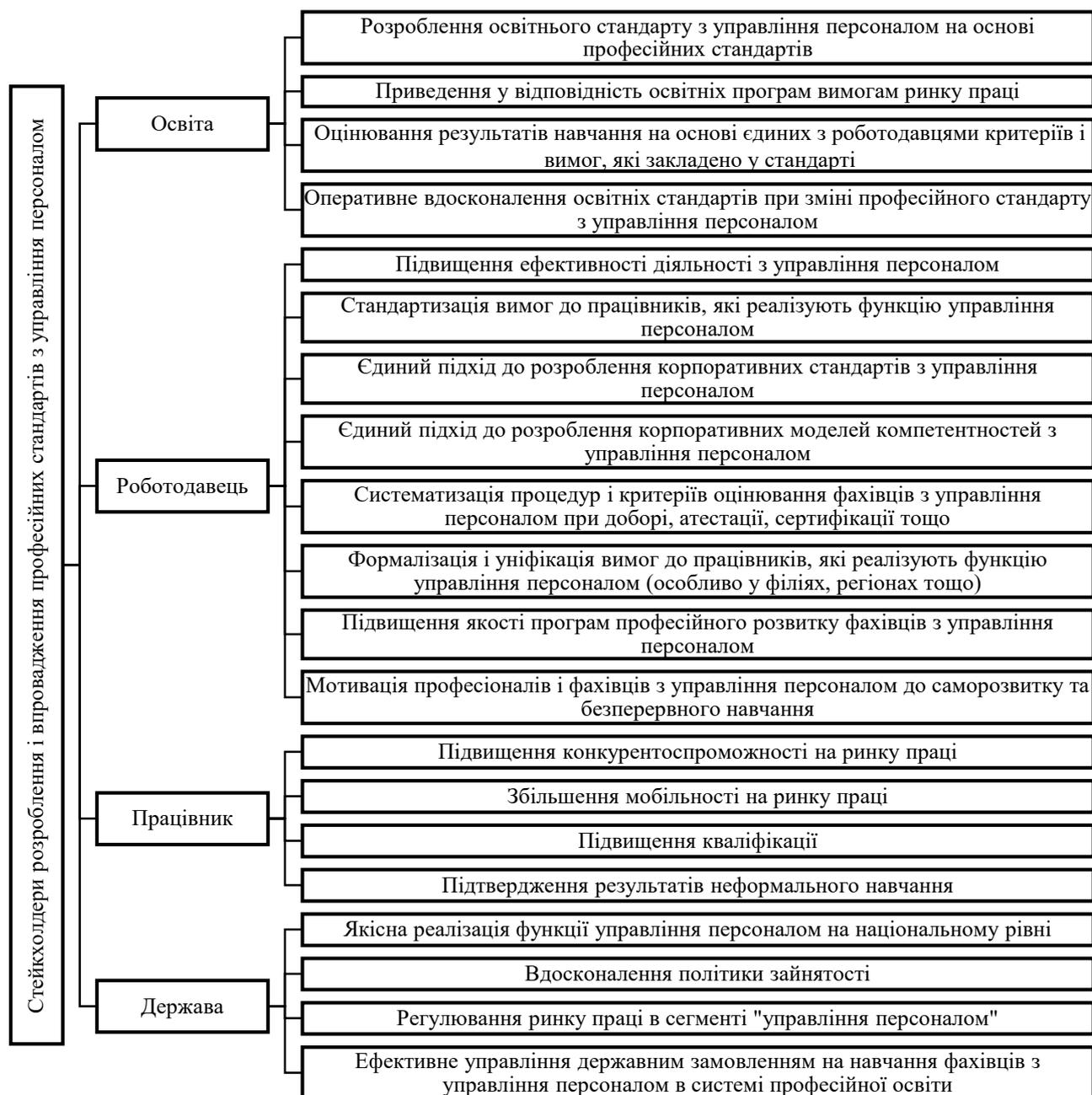
Активну діяльність щодо стандартизації управління персоналом протягом останніх років провадить Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), яка у 2011 році створила Технічний комітет (ТС 260) для розроблення стандартів управління людськими ресурсами, щоб запропонувати широкі координаційні вказівки для організацій щодо вирівнювання та впорядкування практик управління персоналом на власну вигоду, а також їх зацікавлених сторін [6]. Розроблені ISO міжнародні стандарти кодифікують організаційні настанови, процеси, практики та системи в управлінні та розвитку людей; вони розробляються експертами, які представляють 28 країн-членів. Зокрема, наведемо перелік стандартів в сфері управління персоналом, які були розроблені та опубліковані ISO TC260: ISO30400 «Управління людськими ресурсами (далі - УЛР) - Лексика» (представляє основні терміни, що використовуються в наборі стандартів управління людськими ресурсами); ISO30401 «Системи управління знаннями: вимоги до ефективного управління знаннями»; ISO30405 «УЛР - Рекомендації щодо підбору персоналу» (ефективні процеси та процедури добору персоналу для всіх, хто до нього залучений); ISO/TR30406 «УЛР - Управління стійкою працездатністю для організацій» (включає керівні принципи розроблення та реалізації політики сталого працевлаштування); ISO/TS30407 «УЛР - ціна за наймання» (систематизує заходи для визначення економічної цінності зусиль, що докладаються для заповнення вакансій); ISO30408 «УЛР - Керівні принципи управління людськими ресурсами» (містить вказівки щодо структури ефективної та чуйної організаційної системи управління людськими ресурсами, що сприяє розширенню співпраці між усіма стейкхолдерами); ISO30409 «УЛР - Планування робочої сили» (конкретизує рекомендації, що допомагають організаціям ефективно реагувати на свої поточні та прогнозовані потреби в робочій силі); ISO/TS30410 «УЛР - Вплив метрик наймання» (узагальнює принципи визначення впливу критичних позицій на діяльність організації); ISO/TS30411 «УЛР - Показники якості наймання» (стандартизує варіанти вимірювання якості найму); ISO30414 «УЛР - Звітність про людський капітал» (включає рекомендації для організацій щодо прозорої звітності про людський капітал для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів).

Значення професійних стандартів у сфері управління персоналом, виходячи з міжнародної практики, полягає у забезпеченні якісної реалізації функції управління персоналом шляхом провадження ефективної діяльності на основі визначення єдиних вимог до виконуваних процесів, процедур та операцій на робочому місці фахівця з управління персоналом:

- узгодження компетентностей, закладених у професійні стандарти з управління персоналом, з освітніми програмами сприятиме підвищенню якісної складової пропозиції на ринку праці в сегменті «управління персоналом»;
- створення сприятливих передумов та можливостей в Україні для запровадження та розвитку системи підтвердження професійної кваліфікації з управління персоналом, які для випускників закладів вищої освіти, так і для здобувачів неформальної освіти, а також запровадження національної системи сертифікації у сфері управління персоналом;
- уточнення та формалізація вимог до змісту та характеру праці, умов здійснення трудової діяльності при реалізації функції управління персоналом, рівня кваліфікації виконавців, визначення оптимального рівня освіти за категоріями посад та обсягів необхідного навчання для досягнення відповідності кваліфікації за професійними стандартами.

Ключовими стейкхолдерами процесу розроблення та запровадження в практику професійних стандартів з управління персоналом є система профільної професійної освіти, працівники, бізнес та держава (Рисунок 3).

Найважливішими точками взаємодії та співпраці між основними стейкхолдерами при впровадженні професійних стандартів з управління персоналом є вдосконалення та реформування системи професійного навчання, сприяння безперервному навчанню, сертифікація та оцінювання професійних кваліфікацій. У зв'язку з цим можна виділити стратегічно важливі для ключових стейкхолдерів цілі розроблення та впровадження професійних стандартів з управління персоналом: налагодження взаємозв'язку між ринком освітніх послуг та ринком праці, оптимізація обсягів і напрямів професійної освіти, підвищення її якості відповідно до попиту на ринку праці на функцію управління персоналом;



Джерело: Розроблено автором.

**Рисунок 3.** Інтереси стейкхолдерів розроблення та впровадження професійних стандартів в сфері управління персоналом

сприяння реалізації безперервного навчання фахівців і професіоналів з управління персоналом, створення передумов в Україні для формування системи визнання результатів неформального навчання у сфері управління персоналом; налагодження взаємодії між стейкхолдерами у площині розроблення професійних стандартів з управління персоналом та подальшого їх безперервного вдосконалення відповідно до тенденцій розвитку сфери професійної діяльності.

Тому інноваційність розроблення професійних стандартів у сфері управління персоналом може бути обґрунтована результатами їх впровадження. Насамперед, це інновації в професійній профільній освіті, її вдосконалення, яке стане можливим через оптимізацію ринку профільних освітніх послуг відповідно до потреб ринку праці та тенденцій розвитку національної економіки, а також вдосконалення освітніх програм з врахуванням реальних і перспективних вимог роботодавців для компетентностей фахівців з

управління персоналом, і в цілому їх комплексна модернізація через імплементацію світового досвіду при розробленні професійних стандартів. Також запровадження професійних стандартів принесе інновації у сферу докладання праці фахівців з управління персоналом, сприятиме підвищенню престижності самої професії та конкурентоспроможності фахівців на ринку праці, підвищить якість реалізації функції управління персоналом на національному рівні. Наявність професійних стандартів дозволить вивести на якісно новий рівень процеси добору та оцінювання персоналу, зайнятого реалізацією функції управління персоналом завдяки прозорості та уніфікації критеріїв оцінювання, формалізованості вимог до компетентностей та кваліфікації, а, відтак, стане ще одним кроком у запобіганні дискримінації при доборі персоналу. І останнє, стануть можливими інновації у визнанні професіоналізму і досвіду у сфері управління персоналом завдяки створенню підґрунтя для появи системи підтвердження професійних кваліфікацій та їх акредитації, запровадження сертифікації у сфері управління персоналом.

Ефекти від впровадження в практику діяльності професійних стандартів з управління персоналом, на нашу думку, можна розглядати у двох аспектах:

1. По-перше, це ефект формування якісного кадрового потенціалу реалізації функції управління персоналом, якого можна досягти через узгодження діяльності закладів освіти з потребами роботодавців, їх конкретизація, формування освітніх програм з врахуванням компетентностей фахівців та професіоналів з управління персоналом, які потрібні на ринку праці. При цьому на ринок праці виходитиме фахівець з управління персоналом з чітко визначеним мінімальним (базовим) рівнем компетентностей, який буде прописаний у професійному стандарті та на який будуть зорієнтовані профільні освітні програми.
2. По-друге, це ефект покращення наявного кадрового потенціалу реалізації функції управління персоналом через формалізацію системи підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців та професіоналів з управління персоналом; регламентацію та формалізацію системи оцінювання фахівців та професіоналів з управління персоналом, яка супроводжуватиметься чітким визначенням критеріїв оцінювання та рівня розвитку компетентностей, мінімально потрібних для зайняття посади відповідного рівня; запровадження можливостей оцінювання та сертифікації професійних (фахових) компетентностей, набутих внаслідок неформального навчання та створення підґрунтя для розвитку національної системи підтвердження професійної кваліфікації з управління персоналом.

Для отримання зазначених ефектів необхідна якісна організація процесу розроблення та впровадження у практику професійних стандартів з управління персоналом, їх науково-обґрунтований методологічний супровід та практична апробація, врахування міжнародного досвіду розроблення та впровадження професійних стандартів у сфері управління персоналом. Міжнародна практика розроблення і використання професійних стандартів з управління персоналом може бути використана в Україні, як для формування власної методологічної основи розроблення професійних стандартів, так і для прикладних аспектів їх впровадження в практику управління персоналом. Виходячи з аналізу міжнародної практики стандартизації у сфері управління персоналом [9] логічними будуть такі узагальнення та висновки.

По-перше, переважна більшість міжнародних та національних професійних стандартів з управління персоналом розроблені в цілому на функцію управління персоналом, з деталізацією та конкретизацією рівнів розвитку компетентностей та рівнів зростання відповідальності за рівнями посад, в рамках яких реалізується функція управління персоналом в організації. Існують різноманітні підходи до розподілу і для України, звичайно, є велика необхідність в їх адаптації відповідно до кваліфікаційних рівнів, які закріплені в Національній рамці кваліфікацій [23], та посад в межах професії управління персоналом, які виділені у Класифікаторі професій ДК003:2010 [21]. Авторський варіант такої адаптації у вигляді пропозицій щодо градації посад в сфері управління персоналом представлений у Таблиці 2, де розподілені за посади за розділами класифікації професій – фахівці, професіонали та керівники, менеджери (управителі) та за запропонованими рівнями градації посад у сфері управління персоналом виконавський (базовий, середній та вищий) та управлінський (базовий середній та вищий відповідно).

**Таблиця 2.** Пропозиції щодо градації посад у сфері управління персоналом за Класифікатором професій ДКооз:2010

Джерело: Авторська розробка.

Рівні градації посад у сфері управління персоналом		Розділи класифікації професій		
		Фахівці	Професіонали	Керівники, менеджери (управителі)
Виконавський	Базовий	Адміністративний помічник; організатор з персоналу	-	-
	Середній	Інспектор з кадрів; фахівець з найму робочої сили	Аналітик у сфері професійної зайнятості; економіст з праці; інженери з нормування праці, з організації праці, з профадаптації; нормувальник гірничий; професіонал з розвитку персоналу; фахівці з питань зайнятості, з профорієнтації, з аналізу ринку праці, з питань вирішення колективних трудових спорів	-
	Вищий	-	Експерти з регулювання соціально-трудова відносин, з умов праці, із соціальної відповідальності; молодший науковий співробітник, науковий співробітник, науковий співробітник-консультант (праця та зайнятість); професіолог	-
Управлінський	Базовий	-	-	Менеджер (управитель) з персоналу; головний профконсультант
	Середній	-	-	Начальники відділів організації праці та заробітної плати, охорони праці, підготовки кадрів, соціального розвитку; начальники лабораторій наукової організації праці та управління виробництвом, соціології та психофізіології праці, тощо
	Вищий	-	-	Директор з кадрових питань та побуту; начальник відділу кадрів

Очевидною постає відверта застарілість вітчизняного класифікатора професій, в якому відсутні численні професій у сфері управління персоналом, які на сьогодні мають попит на ринку праці. Тому на нашу думку, пропозиції щодо градації посад для розроблення галузевого професійного стандарту з управління персоналом потрібно доповнити посадами, які мають попит на ринку праці. Результати моніторингу попиту на функцію управління персоналом на найбільш популярних порталах із залучення персоналу в Україні (work.ua та rabota.ua) дають нам підстави стверджувати про потребу бізнесу у додаткових посадах у сфері управління персоналом, які відсутні у Класифікаторі професій. Саме тому, пропонується для розроблення галузевого професійного стандарту включити у градацію посад у сфері управління персоналом ті, які найбільше мають попит на ринку праці (Таблиця 3).

**Таблиця 3.** Пропозиції щодо градації посад у сфері управління персоналом за попитом на ринку праці у 2019 році

Джерело: Авторська розробка\*.

Рівні градації посад у сфері управління персоналом		Розділи класифікації професій		
		Фахівці	Професіонали	Керівники, менеджери (управителі) (код КП - 1232, 1477)
Виконавський	Базовий	HR-фахівець /фахівець з персоналу; ресечер, фахівець з кадрового діловодства	-	-
	Середній	Фахівець з оцінювання персоналу; фахівець з добору персоналу; HR-адміністратор	HR-аналітик HR-маркетолог, рекрутер, фахівець з організаційного розвитку, HR-аудитор, фахівець з компенсацій та пільг, фахівець з дистанційного навчання персоналу	-
	Вищий	-	Кар'єрний консультант, профконсультант, профорієнтолог, організаційний консультант, бізнес-тренер	-

Таблиця 3 (продовження).

Рівні градації посад у сфері управління персоналом		Розділи класифікації професій		
		Фахівці	Професіонали	Керівники, менеджери (управителі) (код КП - 1232, 1477)
Управлінський	Базовий	-	-	Менеджер з управління талантами, менеджер з розвитку персоналу (T&D-менеджер, L&D-менеджер), тренінг-менеджер, менеджер із внутрішніх комунікацій, менеджер з корпоративної культури, менеджер з мотивації, компенсацій та пільг (C&B-менеджер), менеджер з розвитку HR-бренду, менеджер з добору персоналу
	Середній	-	-	Керівник HR-проекту, начальник відділу оцінювання персоналу, начальник відділу розвитку персоналу, начальник відділу компенсацій та пільг, начальник відділу добору персоналу тощо
	Вищий	-	-	Директор з персоналу, HR бізнес партнер

Примітки: \*складено на основі моніторингу оголошень про вакансії, які розміщувались у різний час на порталах із залучення персоналу в Україні work.ua та rabota.ua протягом 2019 року.

При цьому, необхідними є глибші дослідження процесів, процедур та операцій, здійснюваних в рамках наведених в Таблиці 3 посад для чіткої диференціації та запобігання дублюванню при розробленні професійних стандартів з управління персоналом. У будь-якому разі методологічною основою дослідження мають стати аналіз робіт, їх ідентифікація, моделювання та реінжиніринг процесів управління персоналом. Потреба в такому глибокому аналізі обумовлена необхідністю формування перевіреної інформації про необхідні компетентності на різних рівнях у сфері управління персоналом. Передбачається, що ключовим завданням для системи професійної освіти у сфері управління персоналом буде формування фахівця з таким рівнем розвитку компетентностей, які дадуть йому змогу ефективно виконувати функцію на базовому виконавчому рівні після бакалаврату, на базовому управлінському рівні після магістратури) і на середньому і вищому управлінських рівнях – на базі МБА.

По-друге, особливої уваги заслуговують підходи до моделювання професійної діяльності з управління персоналом, використовувани при розробленні міжнародних та національних професійних стандартів з управління персоналом. Так, можна констатувати, що переважна їх більшість засновані на процесному підході та націлені на постійний реінжиніринг процесів управління персоналом. Тоді як в нормативно-методичному забезпеченні процесу розроблення професійних стандартів в Україні [22] основними способами, які рекомендовано до використання для групування трудових функцій є лінійний, циклічний, об'єднання за методами й процесами; об'єднання за діями та їх результатами; об'єднання за продукцією тощо. За таких умов адаптація міжнародного досвіду в національному середовищі можлива шляхом виділення функціональних блоків (змістовно близьких до процесів), які будуть деталізуватися у функціях та зонах відповідальності (підпроцеси), а ті, відповідно, будуть деталізовані за процедурами, діями та операціями. Наприклад для функціонального блоку «Забезпечення персоналом» можуть бути виділені підпроцеси: добір, адаптація, розвиток, навчання персоналу, управління кар'єрою, управління кадровим резервом, тощо, кожен з яких, своєю чергою, може бути деталізований на процедури, наприклад, організація, планування, контроль, реалізація, тощо і далі на конкретні дії виконавців. Такий підхід створить сприятливі передумови для регламентування діяльності з управління персоналом, проте вимагатиме детального організаційного аудиту, дослідження та ідентифікації підпроцесів, процедур та операцій, виявлення кросфункціональних елементів та їх виокремлення, а також ранжування підпроцесів з метою виявлення найбільш вагомих.

По-третє, процес розроблення міжнародних професійних стандартів підкріплений вагомим аналітичним підґрунтям та базою експертів. Для розроблення стандарту під егідою Всесвітньої федерації асоціацій управління людьми (WFPMА) проєкт передбачав проведення трьох окремих, але пов'язаних з собою досліджень, які включали велике всесвітнє опитування асоціацій управління персоналом, подальше спостереження на конференції в США та всесвітнє обстеження серед науковців в галузі управління людськими ресурсами [2]. У Канаді у 2008 році Рада з питань персоналу скликала Консультативний комітет, що складається з представників з усієї країни, які брали участь у наданні послуг з управління персоналом для організацій сектору, який розглянув проєкти, направлені на визначення особливостей та

структури відповідних програм стандартів у Канаді та США. Дослідження було покладено в основу для розроблення низки стандартів управління персоналом. Після розроблення проекту набору стандартів було проведено три сесії з перевірки для отримання зворотного зв'язку від 37 осіб, що представляли різні організації [5]. Британські стандарти управління персоналом розроблені BSI разом з експертами, що представляють роботодавців, наукові та виробничі та професійні органи. Крім CIPD, сюди входять Університетський форум розвитку людських ресурсів (UFHRD), Рада профспілкових організацій (TUC) та Інститут досліджень зайнятості (IES) [3]. Відповідно до Методики розроблення професійних стандартів [22] в Україні аналіз функціоналу здійснюється групою розробників професійного стандарту на основі експертного оцінювання в професійній сфері на предмет повторюваності та вагомості кожної трудової функції задля можливого розширення проектного їх переліку. Але чітко виділених вимог щодо самих експертів не встановлено.

Реалії України свідчать про те, що переважна більшість робіт з реалізації функції управління персоналом в малих та частково в середніх підприємствах, установах, організаціях делегована керівникам вищого та середнього рівнів. Така ситуація є характерною як для бізнесових структур, так і для державних установ і організацій. Так, наприклад, Державній службі зайнятості відділи кадрів наявні лише на регіональному (обласному) рівні, а норматив їх чисельності в середньому 1 фахівець з управління персоналом на 100 працівників центрів зайнятості регіону.

Враховуючи міжнародний досвід та українські реалії, на нашу думку, при формуванні вибірки експертів, які братимуть участь у розробленні проекту професійного стандарту з управління персоналом, мають бути враховані наступні умови: до числа експертів мають бути включені як працівники відповідних функціональних структурних підрозділів, які відповідають за реалізацію функції управління персоналом на великих підприємствах, так і керівники малих і середніх підприємств; експерти мають представляти різні сектори економічної діяльності, а також публічного управління, для врахування специфіки реалізації функції управління персоналом залежно від галузі; до числа експертів обов'язково мають бути включені представники науково-дослідних та освітніх установ і організацій, які провадять дослідження в сфері управління персоналом.

На думку авторів, вибірку експертів потрібно пов'язати з їх генеральною сукупністю, яку гіпотетично можна визначити як співвідношення чисельності зайнятих в Україні та нормативів чисельності служб персоналу. Питання постає, яку саме чисельність зайнятих брати до розрахунку. Обґрунтованою на нашу думку буде пропозиція приймати до розрахунків чисельність зайнятих у великих та середніх підприємствах, чисельність персоналу, яких понад 250 осіб та до 250 осіб відповідно. До розрахунку не варто включати чисельність зайнятих на мікропідприємствах, де керівників реалізують функцію управління персоналом. Тому, розмір генеральної сукупності фахівців, які реалізують функцію управління персоналом в Україні може бути розраховано за формулою (1):

$$N = \frac{Ч_{звсп}}{Н_{чуп}} \quad (1)$$

де  $N$  – середня розрахункова чисельність персоналу, зайнятого реалізацією функції управління персоналом,  $Ч_{звсп}$  – чисельність зайнятих у великих, середній і малих підприємствах України,  $Н_{чуп}$  – норматив чисельності фахівців з управління персоналом.

Розрахунок нормативу чисельності фахівців з управління персоналом ґрунтується на Міжгалузевих нормативах загальної чисельності працівників, які зайняті добором, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів (2003) [20].

По-четверте, міжнародна практика розроблення професійних стандартів тісно пов'язана рамками кваліфікації. Так, діє Європейська рамка кваліфікацій, де включені системні структуровані описи кваліфікацій, рівнів освіти, та кваліфікаційних стандартів; це інструмент перекладу, який допомагає зрозуміти та порівнювати кваліфікації, присвоєні в різних країнах та за різними системами освіти та навчання. Її вісім рівнів описані з точки зору результатів навчання: знань, умінь та навичок [4]. Національна нормативна база в цьому напрямку активно формується, зокрема у червні 2019 року Міністерством освіти і науки представлено для громадського обговорення проект Закону України «Про Національну

систему кваліфікацій» [11], в червні 2019 року було оновлено Національну рамку кваліфікацій. Тому, при розробленні професійних стандартів з управління персоналом обов'язково мають бути враховані рівні кваліфікацій, закладені у названий нормативно-правових документах.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують необхідність розроблення та впровадження професійних стандартів з управління персоналом, яка пов'язана з наявністю низки проблем у сфері управління персоналом, зокрема низьким рівнем оплати праці фахівців з управління персоналом у порівнянні з середнім в Україні.

Впровадження та використання професійних стандартів з управління персоналом дасть змогу задовольнити потреби та інтереси основних чотирьох груп стейкхолдерів цього процесу: системи профільної професійної освіти, працівників, бізнес та держави. Досягнення високої якості розроблення професійних стандартів з управління персоналом та ефективність їх імплементації у практику, подальшого розвитку та оновлення вимагає залучення всіх зацікавлених сторін до робіт щодо формування та використання цих стандартів, особливу увагу необхідно приділяти ролі та участі роботодавців в даному процесі. Актуальною проблемою залишається формування організаційних механізмів розробки та підтримки впровадження професійних стандартів з управління персоналом, яке, на нашу думку, має ґрунтуватися на позитивному досвіді закордонних країн та міжнародних організацій у стандартизації управління персоналом. Імплементацію цього досвіду рекомендовано здійснювати в 4 етапи, кожен з яких має свої особливості для України.

Професійні стандарти з управління персоналом мають описувати мінімальний рівень компетентностей для працівника даної професії і стати основою для розроблення корпоративних стандартів з управління персоналом, вдосконалення посадових інструкцій та інших регламентів. Крім того, професійні стандарти особливо важливі для реалізації таких процесів управління персоналом, як добір, адаптація, оцінювання, стимулювання, планування професійного розвитку, навчання та розвиток, сертифікація, робота з посадовими інструкціями, безперервне професійне навчання персоналу, планування трудової кар'єри та формування кадрового резерву. В системі освіти вимоги професійних стандартів з управління персоналом, мають ініціювати, на нашу думку, створення освітнього стандарту «Менеджера з персоналу», нових навчальних програм і навчально-методичних матеріалів, а в дальшій перспективі запровадження дуальної освіти за спеціальністю завдяки єдиним підходам роботи та критеріям оцінювання.

Таким чином, застосування професійних стандартів з управління персоналом розвиватиме національну систему кваліфікацій, а також налагоджуватиме взаємозв'язок між ринком праці та системою профільної професійної освіти. Необхідність розроблення професійних стандартів з управління персоналом посилюється цифровізацією економіки та трудових процесів, яка проявляється стрімкою зміною технологій і методів управління персоналом, самого характеру праці менеджера з персоналу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Becker, S., & McCormick, N. (2019). *The Global Movement for Human Resources Standards*. Retrieved from <https://www.hrexaminer.com/the-global-movement-for-human-resources-standards>
2. Brewster, Ch., Fardale, E., & Ommeren, J. (2000). *HR Competencies and Professional Standards* (88 p.). Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.617.6541&rep=rep1&type=pdf>
3. Chartered Institute of Personnel and Development (2019). *HR and standards*. Retrieved from <https://www.cipd.asia/knowledge/factsheets/hr-standards>
4. European Commission (2005). *Descriptors defining levels in the European Qualifications Framework (EQF)*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>
5. HR Council for the Voluntary & Non-profit Sector (2009). *HR Management Standards* (34 p.). Retrieved from [http://www.hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR\\_Standards\\_Web.pdf](http://www.hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR_Standards_Web.pdf)

6. International Organization for Standardization (2019). *ISO/TC 260 - Human resource management*. Retrieved from <https://committee.iso.org/home/tc260>
7. Kibanov, A., & Konovalova, V. (2014). Razrabotka professionalnogo standartu menedzhera po upravleniyu personalom organizatsii: metodicheskiy podkhod [Development of a professional standard for an organization's personnel management manager: methodological approach]. *Aktualnyye problemy gumanitarnykh i obshchestvennykh nauk - Actual problems of the humanities and natural sciences*, 10(69), 156-165. (In Russian). Retrieved from <https://publikacia.net/archive/2014/10/40>
8. Kolyshko, R., Ivanchenko, I., & Maymula, H. (2017). Profesiini standarty v Ukraini [Professional standards in Ukraine]. *Kadrovyyk - 01 - HR - 01*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3858-profesyn-standarti-v-ukran>
9. Kravchuk, O. (2017). Analysis of the international practice of HR standardization. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 1, 142-157. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_14)
10. Melnyk, S., Matrosova, V., Stashkin, T., & Kosukhina, T. (2012). *Metodychni rekomendatsiyi shchodo rozroblennya profesiynykh standartiv za kompetentnisnym pidkhodom [Guidelines for the development of professional standards by a competent approach]* (55 p.). Luhansk: DUNDI sotsialno-trudovykh vidnosyn. (In Ukrainian)
11. Ministry of Education and Science of Ukraine (2019). *MON proponuie dlia hromadskoho obhovorennia projekt Zakonu Ukrainy «Pro Natsionalnu systemu kvalifikatsii» [MES proposes draft Law of Ukraine "On National Qualifications System" for public discussion]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-zakonu-ukrayini-pro-natsionalnu-sistemu-kvalifikacij>
12. Naden, C. (2019). *New ISO International Standard for human capital reporting*. Retrieved from <https://www.iso.org/news/ref2357.html>
13. Rose, N., & Miller, P. (2008). *Governing the Present: Administering economic, social and personal life* (272 p.). Cambridge: Polity Press. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Governing+the+Present%3A+Administering+Economic%2C+Social+and+Personal+Life-p-9780745641003>
14. Savchenko, V. (2012). Professional standards: essence, value, perspectives of creation and use [Professional standards: essence, value, perspectives of creation and use]. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 2(4), 23-31. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/2302/Savchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
15. Society for Human Resource Management (2012). *SHRM Competency Model* (38 p.). Retrieved from [https://www.shrm.org/Learnin-gAndCareer/competency-model/Documents/Full%20Competency%20Model%2011%202\\_10%201%202014.pdf](https://www.shrm.org/Learnin-gAndCareer/competency-model/Documents/Full%20Competency%20Model%2011%202_10%201%202014.pdf)
16. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. (2019). *Strategic Human Resource Management* (118 p.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490217>
17. Ulfsdotter, E. (2014). Global Standards for Human Resources: A profession That Governs? *The International Journal of Interdisciplinary Global Studies*, 8(2), 1-8.
18. Ulrich, D. (2015). *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders* (606 p.). Alexandria: HR Certification Institute.
19. Verkhovna Rada Ukrainy (1998). *Pro profesiinu (profesiino-tekhnichnu) osvitu [About professional (vocational) education]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>
20. Verkhovna Rada Ukrainy (2003). *Mizhhaluzevi normatyvy chyselnosti pratsivnykiv, zainiatykh doborom, rozstanovkoiu, pidvyshchenniam kvalifikatsii (perezidhotovkoiu) ta oblikom kadriv [Cross-industry standards for the number of employees engaged in selection, placement, advanced training (retraining) and personnel accounting]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0341203-03?lang=ru>
21. Verkhovna Rada Ukrainy (2010). *Klasyfikator profesii DK 003:2010 [Classification of professions DK 003: 2010]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
22. Verkhovna Rada Ukrainy (2018). *Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia profesiynykh standartiv [On approval of the Methodology for the development of professional standards]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18>
23. Verkhovna Rada Ukrainy (2019). *Natsionalna ramka kvalifikatsii [National Qualifications Framework]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2019-%D0%BF#n5>
24. Work.ua (n.d.). Retrieved from <https://www.work.ua>