

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.59>

УДК 331:005

С. В. Остряніна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8452-2855>*

О. А. Пухай,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7845-5805>*

В. А. Вірченко,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1512-285X>*

РОЗВИТОК НАВИЧОК ТА КОМПЕТЕНЦІЙ HR-МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

S. Ostryanina,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management Poltava University of Economics and Trade*

O. Pukhai,

*Applicant of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of
Philosophy, Poltava University of Economics and Trade*

V. Virchenko,

*Applicant of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of
Philosophy, Poltava University of Economics and Trade*

DEVELOPMENT OF SKILLS AND COMPETENCIES OF HR MANAGERS FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню ролі HR-менеджерів у функціонуванні організації, зокрема, в умовах кризи. У загальному розумінні HR-менеджер є спеціалістом з управління персоналом, сферою діяльності якого є людські ресурси. В умовах сьогодення вважається, що HR-менеджери контролюють найважливіші складові успішного бізнесу – продуктивність робочої сили. Розглянуто ключові обов'язки HR-менеджерів в організації. Зазначено, що основна роль HR-відділу спрямована на розвиток потенціалу людей та сприяє успішному професійному вкладу кожного співробітника в досягнення спільних цілей організації. Окрім цього, виділено необхідні навички та компетенції для виконання вказаних обов'язків. Здебільшого основні робочі інструменти HR-менеджера мають комунікаційний характер: особисті зустрічі, презентації, різного роду опитування, неформальне спілкування. Окрім цього, значну частку часу займає підготовка й облік різних даних (звіти, збір та аналіз результатів опитувань, підготовка презентацій, підписання юридичних документів, постійне електронне листування та спілкування у корпоративних групах-месенджерах тощо).

Ключове завдання у вирішенні кризових ситуацій забезпечується завдяки підтримці діалогу та соціальної атмосфери в організації, мобілізації та відданості співробітників. Наведено переваги комунікацій на всіх рівнях управління організацією. HR-менеджер надає реальну підтримку керівникам організацій щодо впровадження сучасного інструментарію з метою забезпечення ефективної роботи в режимі реального часу. Наявність кризи дозволяє зосередитися на людському елементі ведення бізнесу, відновити довіру працівників та подумати про нові організаційні деталі роботи. HR-фахівець надає керівникам організації загальні персоналізовані рішення, які походять від дослідження ситуації та власної компетентності особистості, враховуючи законодавчу та нормативну базу. Під час кризи керівники HR можуть розвивати культуру чесності, заохочуючи відкрите спілкування.

Досліджено моделі компетенцій, які застосовуються у сфері управління персоналом для визначення ключових компетенцій. Розглянуто джерела професійного розвитку та вдосконалення навичок HR-менеджерів. Функціонують досить інформативні Інтернет-джерела (Logos IT Academy, Beetroot Academy тощо) та інстаграм-набліки у соціальних мережах (MI Agency, Happy Monday, HR Internatura та інші).

The article is devoted to the study of the role of HR managers in the functioning of an organization, in particular, in times of crisis. In the general sense, an HR manager is a specialist in human resources management, whose field of activity is human resources. Today, HR managers are considered to control the most important components of a successful business - labor productivity. The key responsibilities of HR managers in an organization are considered. It is noted that the main role of the HR department is aimed at developing people's potential and promoting the successful professional contribution of each employee to the achievement of the organization's common goals. In addition, the necessary skills and competencies to fulfill these responsibilities are highlighted. For the most part, the main working tools of an HR manager are of a communication nature: personal meetings, presentations, various surveys, and informal communication. In addition, a significant portion of time is spent on preparing and recording various data (reports, collecting and analyzing survey results, preparing presentations, signing legal documents, constant email correspondence and communication in corporate messenger groups, writing articles, etc.).

The key task in resolving crisis situations is ensured by maintaining a dialogue and social atmosphere in the organization, mobilizing and loyalty of employees. The advantages of communication at all levels of organization management are presented. The HR manager provides real support to the heads of organizations in the implementation of modern tools to ensure effective work in real time. The crisis allows you to focus on the human element of doing business, restore employee trust and think about new organizational details. An HR

specialist provides the organization's leaders with general personalized solutions that come from researching the situation and the individual's own competence, taking into account the legal and regulatory framework. During a crisis, HR managers can develop a culture of honesty by encouraging open communication.

The article examines the competency models used in the field of human resources management to identify key competencies. The sources of professional development and improvement of HR managers' skills are considered. There are quite informative Internet sources (Logos IT Academy, Beetroot Academy, etc.) and Instagram publics in social networks (MI Agency, Happy Monday, HR Internatura, etc.).

Ключові слова: *HR-менеджер, ключові обов'язки, навички, компетенція, кризова ситуація, професійний розвиток.*

Keywords: *HR-manager, key responsibilities, skills, competence, crisis situation, professional development.*

Постановка проблеми. За останні роки у більшості організацій HR-менеджери забезпечували виконання типових функцій: пошук, пристосування, мотивування та розвиток, оцінювання персоналу, кадрове діловодство. Зрозуміло, що у пріоритеті були завдання – знайти, навчити та втримати персонал. Проте сьогодні значна кількість організацій прагнуть отримати від HR-менеджерів підтримку та ініціативу як на функціональному рівні, так і на стратегічному рівні управління. HR-менеджери у взаємодії з вищим керівництвом налагоджують внутрішню політику управління персоналом, втілюючи інноваційні ідеї та розробляючи мотиваційні системи, вирішують трудові суперечки та конфлікти. Їх діяльність впливає на оптимізацію організаційної структури та своєчасну реалізацію змін відповідно до можливих загроз. Важливим є адаптація HR-менеджерів до нестабільної ринкової кон'юнктури та інвестиції у саморозвиток для поліпшення їхніх професійних компетенцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У дослідженнях В. Кифяк та В. Запухляк [6] систематизовано сучасні технології та інструменти управління персоналом, надано характеристику комплексного застосування у технології HR-інжинірингу. У своїй роботі П. Вардарлієр [15] висвітлив можливі наслідки криз, способи їх уникнення або подолання HR-менеджерами, завдяки акценту на людський капітал. Дослідники О. Костюченко [8], О. Дудченко та І. Сочинська-Сибірцева [9] розглядали роль та функції HR-менеджера на підприємстві; Х. Столярук [9] – особливості вибору компетенцій HR-менеджера відповідно до загальної стратегії організації; О. Іляш, П. Блохін [5] – тенденції, ризики, мотивація майбутнього розвитку HR-менеджменту; S. Athamneh [13], B. Strawser [14], D. Ulrich [16] – специфіку управління персоналом у кризових умовах.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі HR-менеджерів у кризових умовах діяльності організації завдяки розвитку особистісних навичок та компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У перекладі з англійської мови аббревіатура HR (від словосполучення Human Resources) означає «людські ресурси» [7]. HR-менеджер – це фахівець з управління людськими ресурсами, тобто персоналом організації.

HR-менеджер є фахівцем з управління персоналом, який відповідає за пошук, розвиток та утримання кадрів в організації. Він як сполучна ланка між керівництвом та співробітниками, забезпечуючи баланс інтересів обох сторін. Менеджер з персоналу проводить співбесіди, підписує трудові договори, організовує навчання та розвиток співробітників, вирішує конфліктні питання. Також у його компетенцію входить регулювання дотримання працівниками трудового законодавства та встановлених корпоративних правил. Як бачимо, HR-менеджери мають широкий спектр обов'язків щодо управління персоналом в організації. Для успішного виконання своїх завдань, вони повинні володіти професійними навичками, необхідними для їх посади.

Сучасні американські дослідження показують, що організації, які включають добробут співробітників у план загального управління бізнесом, мають більше шансів на успіх, порівняно з тими, які турбуються лише про захист систем, процесів, інфраструктури та зв'язків з громадськістю, як це традиційно вважалося [13]. HR-фахівці перейшли від транзакційної діяльності до ролі стратегічних партнерів, які проводять організацію через турбулентність. Вони співпрацюють з вищим керівництвом для розробки планів реагування на кризові ситуації, зосереджуючись на безпеці працівників, комунікаційних стратегіях та розподілі ресурсів. Ефективна комунікація є опорою антикризового управління. HR-фахівці відіграють провідну роль у забезпеченні точного та своєчасного інформування працівників, створюючи атмосферу прозорості та довіри. Під час кризи HR-команди розробляють комунікаційні плани та інформують працівників про зміни, заходи безпеки та доступні ресурси. Крім того, вони впроваджують ініціативи, спрямовані на підтримку психологічного та емоційного благополуччя працівників, забезпечуючи стійкість і вмотивованість робочої сили [12].

HR-менеджери допомагають керівникам приймати сміливі рішення, вселяти довіру серед усіх зацікавлених сторін і моделювати поведінку, якої повинні дотримуватися співробітники. HR також допомагає організаціям впроваджувати та реалізовувати визнані цінності, інституціоналізувати «правильну» культуру та переосмислювати бізнес-моделі для створення майбутнього [16].

Розглянемо деякі з ключових обов'язків HR-менеджерів у табл. 1 [7]:

Таблиця 1. Обов'язки HR-менеджерів

ОБОВ'ЯЗКИ HR-МЕНЕДЖЕРІВ	<i>Пошук та відбір співробітників.</i> Процес охоплює написання та подання вакансій, збір та аналіз резюме, організація співбесід та оцінювання кандидатів.
	<i>Оцінка ефективності роботи працівників.</i> Відстеження роботи кожного співробітника, надання зворотного зв'язку, покращення продуктивність.
	<i>Розробка та впровадження програм навчання.</i> Допомога розвиватися та підвищувати кваліфікацію працівникам в організації завдяки різним програмам навчання та тренінгам.
	<i>Розроблення системи компенсації та пільг,</i> які мотивують співробітників працювати ефективніше.
	<i>Управління персональними даними.</i> Відповідальність за збереження та захист персональних даних персоналу.

Управління людськими ресурсами повинно охоплювати п'ять основних цілей: ефективність, конкурентна перевага, дотримання законодавства, якість трудового життя, дотримання трудової інструкції. Одним із способів використання людських ресурсів для успіху бізнесу є виведення управління персоналом за межі за рамки правил та бюрократії, використовуючи навички та потенціал працівників. Цього можна досягти шляхом об'єднання п'яти функцій менеджменту. Цими функціями є планування, організація, укомплектування штату, керівництво і контроль [15, с. 463-465].

Основні робочі інструменти HR-менеджера здебільшого є комунікаційного характеру: особисті зустрічі, презентації, різного роду опитування, неформальне спілкування. Окрім цього, значну частку часу займає підготовка й облік різних даних. Це робота з різноманітними «офісними» застосунками, формування звітів, збір та аналіз результатів опитувань, підготовка презентаційних матеріалів, розробка процесів та їхнє впровадження, підписання юридичних документів, постійне електронне листування та спілкування у корпоративних групах-месенджерах, узгодження та очікування рішень від керівництва, написання статей тощо [1].

Для виконання цих обов'язків HR-менеджери повинні володіти певними компетенціями (табл. 2):

Таблиця 2. Компетенції HR-менеджерів

Компетенції HR-менеджерів	<i>Знання трудового законодавства.</i> Оволодіння нормативною базою, що регулюють трудові відносини, та контроль за їх дотриманням в організації з обох сторін.
	<i>Комунікаційні навички.</i> Важливість ефективного спілкування зі співробітниками, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами.
	<i>Вміння працювати з даними:</i> формування запиту, збір, аналіз та обробка інформації, яка пов'язана з роботою персоналу.
	<i>Коучинг.</i> Допомога співробітникам добитися видатних результатів у своєму житті та кар'єрі.
	<i>Рекрутинг.</i> Розуміння ефективного пошуку та залучення найкращих кандидатів для вакансій

Завдання HR-менеджерів можуть варіюватися залежно від напрямку діяльності організації та цілей бізнесу. Однак, невід'ємними є соціально-психологічні навички: у напружених ситуація керуватися фактами, заохочувати до «здорової» конкуренції, проявляти наполегливість, вміти прислухатися, створювати сприятливе середовище для ефективної роботи [7].

Вимоги до HR-менеджера постійно зростають. Підбір спеціалістів у цій галузі вимагає їх високого професіоналізму та наявності відповідних особистих якостей. Керівники організацій цінують у HR-менеджері наступні якості [4, с. 110-111]:



Рис. 1 Якості HR-менеджера

За словами Б . Стросера, засновника стратегічної консалтингової фірми Bryghthpath LLC [14], у будь-яких ситуаціях на кризу відповідають люди, а не плани. Оскільки кризова подія може серйозно вплинути на особисте життя працівників команди, HR-менеджер має переконатися, що програма управління кризою розроблена з урахуванням людського фактору реагування на ту чи іншу кризу.

Суть процесу управління кризою насправді полягає в турботі про команду. З початком російсько-української війни кількість працездатного населення в Україні значно зменшилось. Внутрішня міграція зосередилась на заході України, відповідно, відбулась релокація потужностей бізнесу. Управління людськими ресурсами під час війни покращує стан функціонування організації наступним чином:

1) HR-менеджери безпосередньо залучені у взаємодію та співпереживання своїм колегам, оскільки людяність – найважливіша;

2) користування розробленими інструкціями оперативного реагування у разі виникнення надзвичайних ситуацій та повітряної тривоги;

3) переглядання графіків ефективності та KPI. Деякі люди можуть справлятися з стресовими ситуаціями більш-менш самостійно та продуктивно працювати, а інші є менш продуктивними, тому потребують допомоги;

4) вибір відповідної стратегії командної взаємодії та роботи з людьми. Слід враховувати: люди різні, тому можуть по-різному реагувати на будь-яку подію [3].

При необхідності HR-менеджер працює з відповідними групами для координації особистісних зустрічей (онлайн або оффлайн) для визначення місцезнаходження та статусу співробітників, підрядників та інших працівників. Такий підхід підтверджує важливість налагодженої системи внутрішньої комунікації на всіх рівнях.

Важливою є саме підтримка мобілізованих та ветеранів, їх сімей; можливість навчання та підвищення кваліфікації; діджиталізація (сервіси для бізнесу, мобільні застосунки, діджитал HR-сервіси). Різного рівня організації для працівників створюють ретрити та тренінги з емоційного інтелекту. Разом із лінійними керівниками HR-менеджери контролюють моральний стан, консультують команду антикризового управління з питань, що викликають занепокоєння у працівників. Однією з важливих складових мотивації є нагадування співробітникам, що успішний бізнес приносить прибуток: чим більше буде прибуток, тим більше допомоги може отримати країна задля наближення до перемоги.

Під час кризи керівники HR можуть розвивати культуру чесності, заохочуючи відкрите спілкування та ініціюючи контакт зі своїми командами. Чесна комунікація є невід'ємною частиною здорового бізнесу й психологічного благополуччя співробітників, тому вона повинна бути основою стратегії кадрової кризи [11].

Таким чином, важливим є розуміння сучасних компетенцій та стратегій власного розвитку. Виділяють моделі компетенцій, які застосовуються у сфері управління персоналом для визначення ключових компетенцій, які потрібні для розвитку HR-фахівців. Зокрема:

SHRM (Body of Applied Skills and Knowledge) – містить дев'ять ключових компетенцій для HR-фахівця: лідерство; практика етичного ведення бізнесу; різноманітність, рівність та інклюзивність; комунікація; побудова взаємовідносин; глобальне мислення; розуміння бізнесу; консультація; аналітичне мислення.

CIPD (Profession Map) – формат навчання з фокусом на придбання та систематизацію знань з конкретного предмета. Модель містить цілі, цінності та принципи, якими повинні керуватись HR-фахівці для досягнення поставлених результатів.

HRCI (Capability Model) – модель побудована з чотирьох рівнів компетенцій: основні (associate), середні (professional), високі (senior professional) та стратегічні (global professional), кожен з яких відображає рівень відповідальності та необхідних знань й навичок.

Зазначені моделі є рольовими моделями компетенцій для HR фахівців у світі, які сертифікують HR-фахівців. Отримана сертифікація є відмінним показником рівня знань та навичок HR-менеджера та відповідності міжнародним стандартам.

Джерела професійного розвитку можуть бути: сертифікація (розглянуто інституції вище); професійне навчання – тренінги, курси, майстер-класи, семінари, вебінари тощо (наприклад, програма «HR-менеджмент у бізнесі» від Бізнес-школи УКУ); наставництво (робота з досвідченим експертом і отримання рекомендацій щодо подальшого розвитку); навчальні стажування (вітчизняні та міжнародні грантові програми) [2].

Функціонують досить інформативні Інтернет-джерела. Наприклад, сторінка щодо практичного онлайн курсу рекрутингу від організації Logos IT

Academy (<https://hr.lviv.ua>). Beetroot Academy за допомогою навчальних курсів надає можливість побудувати кар'єру у різних напрямках, зокрема і HR. Можна використовувати соціальні мережі: інформативні та корисні інстаграм-пабліки у HR-сфері: MI Agency; Happy Monday; HR Internatura та інші [5].

У загальному структура HR-відділу безпосередньо залежить від того, як влаштована сама організація. У великій організації над цим працюють кілька відділів, кожен з яких веде розробку і впровадження відповідних напрямків з рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, діловодства, оцінки співробітників. У невеликих організаціях за весь HR-процес відповідає фахівець, який вирішує цілий спектр завдань.

Висновки. Одна з головних ролей у створенні успішної та прибуткової організації належить HR-менеджеру. Суть управління людськими ресурсами полягає у наборі та використанні оптимальної кількості персоналу на відповідних посадах у потрібний час для функціонування бізнесу у своїх цілях. Таким чином, підвищується мотивація та задоволеність персоналу роботою. Прямим обов'язком менеджера з персоналу є сприяння його успішній роботі. Він створює необхідні умови, які слугують ефективній співпраці, спрямовує персонал до активних дій у розвитку організації, гарантує узгодженість зусиль та постійний обмін професійною інформацією.

Ефективність роботи HR-менеджера для більшості керівників організацій полягає в умінні комунікувати з персоналом, згуртовуванні колективу та підтримці атмосфери єдності. Це дає можливість співробітникам дізнатись сильні сторони команди та продуктивно взаємодіяти між собою у вирішенні робочих завдань. Важливим є координація усіх процесів менеджменту та створення алгоритму дій у кризових ситуаціях.

Перспективи подальших розвідок стосуються наступного кола питань: впорядкування ефективних методів адаптації, навчання та розвитку персоналу в системі HR-менеджменту; важливість здорового психологічного

стану персоналу у кризових умовах, а також HR-менеджерів; вдосконалення системи та інструментів внутрішньої комунікації на всіх рівнях; пошук альтернативних варіантів роботи з використанням сучасних інформаційних технологій.

Література

1. Бровінська М. Професія для тих, хто не боїться експериментувати та помилятись. Хто такий HR та які його задачі. URL: <https://dev.ua/news/hrpp-1667221234> (дата звернення 20.10.23).
2. Від початківця до експерта: покрокова інструкція як розвиватись в сфері HR. URL: <https://lvbs.com.ua/news/vid-pochatkivtsya-do-eksperta-pokroкова-instruktsiya-yak-rozvyvatys-v-sferi-hr/> (дата звернення 20.10.23).
3. Вітковська О. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/> (дата звернення 26.10.23).
4. Дудченко О., Сочинська-Сибірцева І. Функції HR-менеджера на підприємстві. *НАУКА – ВИРОБНИЦТВО*. 2016. С. 110-111.
5. Іляш О., Блохін П. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.10.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.3).
6. Кифяк В.І., Запужляк В. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86).
7. Лазебний А. Компетенції HR менеджера. *LeMon school* 2023. URL: <https://lemon.school/blog/kompetenczii-hr-menedzhera> (дата звернення 20.10.23).
8. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. *Юридична газета online*, 2017, № 47 (597), URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення 20.10.23).

9. Столярук Х. С. Вибір компетенцій HR-менеджера відповідно до загальної стратегії організації. 2010. С. 362-368. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606939.pdf> (дата звернення 20.10.23).
10. Українська Асоціація HR професіоналів (HRpro): офіційний сайт. URL: <https://hrpro.com.ua/pro-nas/> (дата звернення 20.10.23).
11. How HR can communicate with employees during a crisis? *CULTURE AND ENGAGEMENT*. URL: <https://www.hibob.com/guides/hr-crisis-communication-guide/> (дата звернення 20.10.23).
12. Management and Business Continuity. *SourceBae*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/hrs-role-crisis-management-business-continuity-sourcebae> (дата звернення 20.10.23).
13. Athamneh S. HR Planning for Crisis Management. *Human Resource Planning for the 21st Century*. 2018. DOI:10.5772/intechopen.75233.
14. Strawser B. The Role of HR in Crisis Management. 2022. URL: <https://bryghtpath.com/the-role-of-hr-in-crisis-management/> (дата звернення 20.10.23).
15. Vardarlier Pelin. Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 235 2016. pp. 463 – 472. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
16. Ulrich D. What is HR's role in crisis management? *HRD CONNECT*, URL: <https://www.hrdconnect.com/2020/04/13/what-is-hrs-role-in-crisis-management/> (дата звернення 20.10.23).

References

1. Brovinska, M. (2022), “It is a profession for those who are not afraid to experiment and make mistakes. Who is HR and what are its tasks”, *dev.ua*, Available at: <https://dev.ua/news/hrpp-1667221234> (accessed October 20 2023).
2. UCU Business School (LvBS) (2023), “From beginner to expert: a step-by-step guide on how to develop in HR”. Available at:

<https://lvbs.com.ua/news/vid-pochatkivtsya-do-eksperta-pokroкова-instruktsiya-yak-rozvyvatys-v-sferi-hr/> (accessed October 20 2023).

3. Vitkovska, O. (2022), “HR management in times of war: how to take care of staff”, *hurma.work* available at: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/> (accessed October 20 2023).

4. Dudchenko, O. and Sochynska-Sybirtseva, I. (2016), “Functions of the HR manager at the enterprise”, *NAUKA – VYROBNYTsTVU*, pp. 110-111.

5. Iliash, O., Blokhin, P. (2018), “The future of HR management: trends, risks, motivation”, *Efektivna ekonomika*, vol . 10, DOI: [10.32702/2307-2105-2018.10.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.3).

6. Kyfiak, V.I. and Zapukhliak, V. (2021), “HR-engineering tools in the management of organizations”, *Efektivna ekonomika*, vol . 10, DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86).

7. Lazebnyi, A. (2023), “Competencies of an HR manager”, *LeMon school*, available at: <https://lemon.school/blog/kompetenczii-hr-menedzhera> (accessed October 20 2023).

8. Kostiuchenko, O. and Poliakova, O. (2017), “The role of an HR manager in building effective work”, *Yurydychna hazeta online*, vol. 47 (597), available at: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (accessed October 20 2023).

9. Stoliaruk, Kh. S. (2010), “Selection of HR manager competencies in accordance with the overall strategy of the organization”, pp. 362-368, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606939.pdf> (accessed October 20 2023).

10. The official site of Ukrainian Association of HR professionals (HRpro), available at: <https://hrpro.com.ua/pro-nas/>.

11. CULTURE AND ENGAGEMENT (2023), “How HR can communicate with employees during a crisis?” Available at: <https://www.hibob.com/guides/hr-crisis-communication-guide/> (accessed October 20 2023).

12. SourceBae (2023), "Management and Business Continuity", available at: <https://www.linkedin.com/pulse/hrs-role-crisis-management-business-continuity-sourcebae> (accessed October 20 2023).
13. Athamneh, S. (2018), "HR Planning for Crisis Management", *Human Resource Planning for the 21st Century*, DOI:10.5772/intechopen.75233.
14. Strawser, V. (2022), "The Role of HR in Crisis Management". [Online]. available at: <https://bryghthpath.com/the-role-of-hr-in-crisis-management/> (accessed October 20 2023).
15. Vardarlier, P. (2016), "Strategic approach to human resources management during crisis" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 235. pp. 463-472.
16. Ulrich, D. (2020), "What is HRs role in crisis management?", *HRD CONNECT*, available at: <https://www.hrdconnect.com/2020/04/13/what-is-hrs-role-in-crisis-management/> (accessed October 20 2023).

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.