

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

 Ланська С.П.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«18» листопада 2025 р.

«Сучасні стратегії управління людськими ресурсами»

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньо-професійної програми)

Козлова Владислава Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Ланська С.П., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Збрицька Т.П., к.е.н.,

Одеський національний економічний

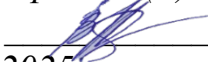
університет, доцент кафедри управління

персоналом і економіки праці

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою «добре» 88 (В)

Секретар ЕК 

«19» грудня 2025 р.

Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Шифр та назва спеціальності 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри к.економ. наук, доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)


Світлана ЛАНСЬКА
(ПІБ завідувача кафедри)

«11» лютого 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Козлова Владислава Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні стратегії управління людськими ресурсами»

керівник роботи Ланська Світлана Петрівна, к.економ.наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від

«30» грудня 2024 р. №884

2. Строк подання здобувачем роботи листопад 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних основ та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення сучасних стратегій управління людськими ресурсами.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та економіко-правові засади реалізації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1: Розкрити теоретико-методологічні основи дослідження стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами.

Розділ 2: Проаналізувати особливості реалізації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку.

Розділ 3: Визначити напрями актуалізації сучасних стратегій управління людськими ресурсами в контексті викликів розвитку економіки

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			
Висновки, список джерел, додатки			

6. Дата видачі завдання: «11» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	дослідити еволюцію теоретичних засад управління людськими ресурсами	березень-квітень 2025 р.	виконано
2	охарактеризувати стратегічний вимір системи управління людськими ресурсами	березень-квітень 2025 р.	виконано
3	узагальнити вплив цифровізації на трансформацію стратегій управління людськими ресурсами	травень 2025 р.	виконано
4	проаналізувати макроекономічні передумови трансформації стратегій управління людськими ресурсами в Україні	червень 2025 р.	виконано
5	дослідити трансформації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку	серпень 2025 р.	виконано
6	визначити сучасні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	вересень 2025 р.	виконано
7	виокремити пріоритети формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки	вересень 2025 р.	виконано
8	охарактеризувати інклюзивність як важливу складова сучасних стратегій управління людськими ресурсами	жовтень 2025 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Козлов В.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Ланська С.П.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Козлов В.О. Сучасні стратегії управління людськими ресурсами. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) спеціальності 051 «Економіка» ОПП «Управління персоналом та економіка праці». Маріупольський державний університет, Київ, 2025.

Роботу присвячено розвитку теоретико-методологічних основ та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення сучасних стратегій управління людськими ресурсами.

В роботі досліджено еволюцію теоретичних засад управління людськими ресурсами, охарактеризовано стратегічний вимір системи управління людськими ресурсами, узагальнено вплив цифровізації на трансформацію стратегій управління людськими ресурсами. Робота містить результати аналізу макроекономічних передумов трансформації стратегій управління людськими ресурсами в Україні, дослідження трансформації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку, визначення сучасних тенденцій розвитку системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. В роботі виокремлено пріоритети формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки, охарактеризовано інклюзивність як важливу складову сучасних стратегій управління людськими ресурсами.

Ключові слова: людські ресурси, управління, стратегія, трансформація, компетентність, цифровізація, управління людськими ресурсами, HR-менеджмент, інклюзивність.

SUMMARY

Kozlov V.O. Modern human resource management strategies. – Master's thesis as a manuscript.

Master's thesis for the degree of higher education of the second (master's) specialty 051 "Economics" OPP "Personnel Management and Labor Economics." Mariupol State University, Kyiv, 2025.

The work is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and the development of scientific and practical recommendations for improving modern human resource management strategies.

The work examines the evolution of the theoretical foundations of human resource management, characterizes the strategic dimension of the human resource management system, and summarizes the impact of digitalization on the transformation of human resource management strategies. The work contains the results of an analysis of the macroeconomic prerequisites for the transformation of human resource management strategies in Ukraine, a study of the transformation of human resource management strategies in the current conditions of economic development, and the identification of current trends in the development of human resource management systems in international companies. The paper highlights the priorities for the formation of human resource management strategies in the current conditions of economic development and characterizes inclusiveness as an important component of modern human resource management strategies.

Keywords: human resources, management, strategy, transformation, competence, digitalization, human resource management (HR management), inclusiveness.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	8
1.1. Еволюція теоретичних засад управління людськими ресурсами	8
1.2. Стратегічний вимір системи управління людськими ресурсами	20
1.3. Вплив цифровізації на трансформацію стратегій управління людськими ресурсами	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	41
2.1. Аналіз макроекономічних передумов трансформації стратегій управління людськими ресурсами в Україні	41
2.2. Трансформації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку	53
2.3. Сучасні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.....	61
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ АКТУАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	73
3.1. Пріоритети формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки	73
3.2. Інклюзивність як важлива складова сучасних стратегій управління людськими ресурсами	79
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	95

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- HR – Human Resources, людські ресурси
- HRM – Human Resources Management, управління людськими ресурсами
- VR – Virtual Reality, віртуальна реальність
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- НДР – науково-дослідні роботи
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- СТВ – соціально-трудова відносина
- ШІ – штучний інтелект

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена трансформацією сучасної економічної системи, у межах якої провідного значення набуває управління людськими ресурсами, оскільки саме людський капітал формує стійкі конкурентні переваги підприємств. У цих умовах критично важливими є питання щодо формування та реалізації стратегій управління персоналом, що передбачають не лише ефективне використання наявних трудових ресурсів, а й їх довгостроковий розвиток з метою забезпечення тривалого економічного зростання. Для України тема є особливо значущою в контексті викликів воєнного часу та потреб майбутнього повоєнного відновлення національної економіки, що й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, постановку мети і задач дослідження.

Дослідженню стратегічного підходу до управління людськими ресурсами та його трансформації в сучасних умовах соціо-економічного розвитку присвячено велику кількість наукових публікацій видатних науковців. Обґрунтування цього аспекту управління людськими ресурсами висвітлено у роботах таких зарубіжних вчених як І. Ансофф, М. Армстронг, Г. Десслер, М. Мескон, М. Портер, А. Томпсон та ін. Серед українських дослідників питань стратегічного управління людськими ресурсами необхідно виділити Л. Балабанову, В. Кифяк, О. Лелюк, Ю. Лопатинського, В. Лук'янихіна, І. Петрову, В. Никифорець, Ж. Поплавської, О. Сардак та ін. Крім того, аспекти трансформації сучасних стратегій управління людськими ресурсами під впливом цифрових трансформацій економіки розглянуто у дослідженнях таких вчених як Г. Бей, М. Бхатті, М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, Г. Захарчин, Г. Середя, М. Уллях, М. Хейс, М. Факіра, І. Якушко, а також у різних міжнародних звітах, зокрема The Future of Jobs Report, Deloitte та ін.

Незважаючи на велику кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних учених із досліджуваної проблематики, слід відзначити, що питання особливостей розробки сучасних стратегій управління людськими ресурсами з урахуванням мінливих умов розвитку як окремих організацій, так і економік в

цілому, а також впливу великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема в Україні, потребує глибокого системного дослідження, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, постановку мети і задач дослідження.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та економіко-правові засади реалізації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних основ та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення сучасних стратегій управління людськими ресурсами.

Відповідно до мети в роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

вивчити еволюцію теоретичних засад управління людськими ресурсами;

охарактеризувати стратегічний вимір системи управління людськими ресурсами;

дослідити вплив цифровізації на трансформацію стратегій управління людськими ресурсами;

проаналізувати макроекономічні передумови трансформації стратегій управління людськими ресурсами в Україні;

виявити складові трансформації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку;

дослідити сучасні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях;

виокремити пріоритети формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки;

обґрунтувати інклюзивність як важливу складову стратегічного управління людськими ресурсами.

Методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної науки, публікації провідних українських та іноземних

вчених з тематики дослідження. В роботі використано фундаментальні та спеціальні методи дослідження, зокрема метод діалектичного аналізу, аналізу й синтезу, метод наукового узагальнення, статистичного аналізу та ін.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що на основі систематизації основних трансформацій сучасних систем стратегічного управління людськими ресурсами, запропоновано комплекс пріоритетних напрямків щодо їх актуалізації в контексті сучасних викликів розвитку економіки.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані результати дослідження сприятимуть розвитку підходів щодо стратегічного управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку.

Кваліфікаційна робота є результатом самостійної роботи автора.

Публікації. За результатами дослідження автор брав участь у автором взято участь у двох науково-практичних конференціях. Наукові результати роботи відображено у наукових публікаціях (Додаток А):

Козлов В.О. Стратегічне управління людськими ресурсами: сучасні аспекти. *Дебют: Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2025* / За заг. ред. д.політ.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю.О. Київ, 2025. 176 с. С. 123-126.

Козлов В.О., Ланська С.П. Інклюзивність як пріоритет стратегічного управління людськими ресурсами. *Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 23-24 жовтня 2025 р.) – Київ: КНЕУ, 2025. С. 161-164.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменування, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, включаючи 12 таблиць, 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Еволюція теоретичних засад управління людськими ресурсами

Формування наукового підходу до управління персоналом розпочалось разом із формуванням теорії управління як науки, що відбулось на самому початку промислової революції. В той час управління організацією й управління її працівниками – персоналом – не розрізнялись. Більше того, найбільш значущі проблеми в сфері управління стосувались саме управління персоналом. Іншими словами, теорія та практика управління персоналом були основою управління як науки.

У ХХ ст. управління персоналом формувалось на стику наук: теорії й організації управління, економіки праці, трудового права, соціології, психології, управління конфліктами, етики та інших. Враховуючи те, що теорії управління персоналом (людськими ресурсами) розвивались разом із іншими школами управління, протягом періоду промислової революції роль людини в організації значним чином змінилась, тому набули розвитку й уточнення теорії управління персоналом.

Еволюційний розвиток управління персоналом розглядається як шлях до встановлення самостійного статусу менеджменту як наукового напрямку.

Вивчення історії управління персоналом доцільно починати з 1900 р., коли за оцінками дослідників, розпочалась спеціалізація в цій сфері людської діяльності. До цього періоду функції управління персоналом були сферою відповідальності керівника, який зазвичай до 80% свого робочого часу витрачав на управлінні працівниками.

Розвиток науково-технічного прогресу кардинально змінив суспільні відносини: ХХ ст. – це століття організацій, в яких відбувається, з одного боку, знеособлення людини, а з іншого – еволюція нових якостей особистості, центральним з яких є самоствердження у світі, що змінюється. Критерій гуманності набуває все більшої актуальності, оскільки тепер людям необхідно змагатися не лише між собою, але й з машинами.

Управління персоналом у ХХ ст. розвивалось за двома напрямками – раціоналістичним і поведінковим. З філософської точки зору відбувається боротьба двох протилежностей – песимістичного і оптимістичного поглядів на людину, в результаті якої еволюціонувала управлінська наука.

З давнього часу менеджмент розвивався шляхом твердого раціоналізму в управлінні, його втіленням стали класичні теорії – концепції «наукового управління» Ф. Тейлора, «наукового адміністрування» А. Файоля, «ідеальної бюрократії» М. Вебера. Іншою назвою підходу, відповідно до якого технічні аспекти виробничих відносин переважають людські, є технократизм.

Основним напрямом школи «наукового управління» було вдосконалення виробничого процесу через аналіз трудових операцій, спрямований на підвищення продуктивності праці. В цілому, розвиток даної концепції (інша її назва – концепція використання трудових ресурсів) характеризувався виробничою орієнтацією, яка обумовила погляд на працівників як на «знеособлені ресурси», разом з ресурсами матеріальними, фінансовими тощо. В організаційному плані управління персоналом в організаціях концентрувалось виключно на рівні лінійного керівництва. Механізмом управління персоналом було нормування праці працівників.

Це період класичного технократизму, який визнавав людину рівною машині, що надавало можливість здійснювати раціоналізацію трудових операцій з урахуванням її параметрів і можливостей (антропологічних, біохімічних та ін.) і впроваджувати заходи щодо покращення умов праці, проте за повного ігнорування особи.

Практично водночас із розвитком концепції «наукового управління» виникла концепція «наукового адміністрування». Широкий розвиток вона отримала на початку 20-х років XX століття. Її поява пов'язана з розвитком теорії бюрократичної організації, відповідно до якої працівник розглядається через свою формальну роль в організації, тобто через посаду, яку він займає. Управління працівником, за цією концепцією, здійснюється адміністративними механізмами, перш за все, за допомогою принципів і методів управління, передачі повноважень посадовців, чіткого визначення функцій працівника [15, с. 22-23].

Іншими видатними представниками класичних теорій є М. Вебер, Г. Емерсон, Л. Урвік, Г. Форд та ін. В цілому етап формування розглянутих вище теорій можна трактувати як пасивне управління персоналом. Головним завданням керівника в ті часи був суворий контроль і спостереження за підлеглими, він мав розкласти виробничі завдання на такі операції, що легко засвоюються, повторюються та є простими, сформувати прості процедури праці й впроваджувати їх в практичну діяльність.

Наприкінці 1920-х років американськими соціологами Е. Мейо та Ф. Роезлізбергом було висунуто теорію «людських відносин», зміст якої полягає в тому, що продуктивність праці залежить не лише і не стільки від методів організації виробництва, скільки від того, як керівники відносяться до виконавців, тобто від людського, а не від механічного чинника. З початку 30-х років XX ст. цю теорію почали застосовувати на практиці. До її прихильників належать: К. Арджеріс, Р. Блейк, Р. Лікарт, Е. Мейо та ін.

У цей же період формується й активний напрям щодо захисту інтересів працівників. Найвагомішою силою, яка активно захищала права працівників, починаючи вже з 30-х рр. XX ст., став профспілковий рух, який запровадив у практику укладання угод між колективами працюючих і роботодавців. Втручання держави призвело до створення національних систем соціального страхування, компенсації з безробіття, встановлення мінімальної заробітної плати, обмежень і скорочень тривалості робочого дня.

В цей час в науковій сфері отримала розповсюдження концепція управління людськими ресурсами.

Початкові етапи розвитку такого підходу мають назву гуманістичного технократизму, який передбачає особливе ставлення до людини, але воно все ж таки є уніфікованим, знеособленим, без урахування індивідуальних інтересів кожної людини. Наслідком цього були неврози, нездатність і небажання працівників ретельно виконувати свої обов'язки, безвідповідальність. В цілому, якості та можливості особистості використовувались неефективно.

Лише з розвитком психологічної та соціальної науки, розширеним застосуванням їх результатів в практичному менеджменті поступово зростала увага керівників до особистісних характеристик підлеглих. Під час проведення експериментів Е. Мейо дійшов висновку, що існує взаємозв'язок між економічними результатами функціонування виробництва і мотивацією працівників даної організації, а також соціальними аспектами управління (умови праці є ефективними не самі по собі, а щодо персоналу). Ці ідеї набули широкого поширення після Другої світової війни, коли тейлориські методи організації праці перестали приносити бажані результати [15, с. 26].

Зростання вагомості управління персоналом у діяльності організацій у той період було зумовлене двома ключовими чинниками. По-перше, на політичній арені відбулося зміцнення демократичних тенденцій і перехід влади до демократичних форм управління. По-друге, не лише суспільний запит на демократичні підходи до керівництва, але й очевидні економічні вигоди від використання організаторського, креативного та інтелектуального потенціалу працівників стимулювали менеджмент до активного розвитку управління людськими ресурсами.

Одним з перших американських психологів, які підхопили ідеї Е. Мейо, був А. Маслоу, який у 1943 р. висунув теорію, згідно з якою людина працює для задоволення власних потреб, що поділяються на первинні і вторинні й утворюють своєрідну піраміду, в якій заповнення рівнів відбувається поступово і послідовно: від нижнього рівня потреб – до верхнього.

В 1960 р. інший американський вчений Д. Мак-Грегор розкритикував принципи тейлоризму та виділив типові моделі для пояснення поведінки людей – *модель «Х»* і *модель «Y»*. Згідно з першою моделлю, люди за своїми природними якостями ухиляються від роботи, та їх слід примушувати до роботи і контролювати її виконання. Модель «Y», навпаки, стверджує, що зовнішній контроль і загроза покарання не є засобами орієнтації людей на досягнення мети організації. Людина здатна проявляти ініціативу щодо досягнення мети, якщо зацікавлена у ній.

Такі твердження, що з'явилися у результаті досліджень в сфері управління, поступово поширилися у суспільстві, та, як наслідок, в американській, а потім в європейській системі освіти з'являються нові дисципліни: психологія праці, індивідуальна психологія, організаційна поведінка, управління персоналом тощо.

Система управління кадрами на підприємстві у 1960-і роки характеризується об'єктивною нечіткістю розмежування адміністративно-управлінських і виробничих функцій цього процесу. Перш за все, це виявляється в тому, що керівники кадрових служб не могли і не повинні були віддавати накази виробничому персоналу організації або іншим співробітникам управлінсько-адміністративного апарату [15, с. 26-27].

В еволюції кадрових служб в організації відбулися істотні позитивні зміни. По-перше, кадрова служба відійшла від пасивної реєстрації працюючих і отримала важелі впливу на кадрову ситуацію внаслідок розподілу праці і спеціалізації в кадровій службі (відділи трудових відносин, навчання і розвитку, обслуговування працівників, взаємостосунків з ними). По-друге, управління персоналом переходить до активізації відносин із лінійним керівництвом на рівні консультацій, хоча і спирається на «заяви» лінійних керівників. Можна сказати, що менеджмент кадрів тут здійснюється як реакція на події, які відбуваються з персоналом. Таким чином, даний етап в розвитку концепцій управління персоналом можна охарактеризувати як реагування

постфактум на події у сфері управління персоналом, тобто реактивне управління людськими ресурсами.

З середини 1960-х років у країнах Західної Європи та США починає виявлятися нестабільність ринків. Невизначеність, в якій опинилась більшість організацій, послужило поштовхом для розвитку принципів стратегічного планування, у тому числі і людських ресурсів.

На перше місце при оцінці конкурентоспроможності компаній виходить гнучкість систем управління. Широку популярність набувають ідеї «ситуаційного підходу», в рамках якого доводилась правомірність різних систем управління – від жорстко регламентованих до тих, які спираються «на внутрішню волю» – залежно від конкретних характеристик організації. Це певною мірою примирило тих, хто спирався на раціональні підходи, і тих, хто бачив головне джерело ефективності в мобілізації людського потенціалу.

Наприкінці 1970-х – у 1980-х роках гуманістичний підхід до управління персоналом все більше витісняє технократичний, наслідком чого було підвищення статусу і ролі служб управління персоналом в організаційних структурах компаній в західних країн. Кадровий менеджмент розширює сферу своєї діяльності, вдосконалюючи такі процеси як планування і розвиток кар'єри, комунікації, збагачення праці, залучення працівників до участі в управлінні, розвиток індивідуального підходу керівників до підлеглих та ін.

Поведінковий напрям еволюції управління персоналом стає пріоритетним у сфері досліджень науки менеджменту. На початку 1980-х була усвідомлена важливість «організаційної культури», яка інтегрує в собі різні підходи до управління: організації розглядаються з погляду поведінки, процесів, структур, результатів тощо. В новій концепції менеджменту людина стає головним об'єктом організації й особливим суб'єктом управління. Відповідно стратегія та структура організації будуються на основі врахування здібностей людини [15, с. 28-29].

З початку 1980-х років ринок перебуває у постійній нестабільності, відбуваються кардинальні політичні зміни в світовій спільноті, для більшості

компаній майбутнє є не передбачуваним внаслідок впливу чинників, яким передують слабкі сигнали, що важко диференціювати та складно передбачити, але вплив яких на діяльність підприємства є доволі сильним. Сучасні управлінські підходи передбачають використання гнучких невідкладних дій [15, с. 30].

Наприкінці 1980-х років дослідниками було запропоновано чотири основні цілі управління людськими ресурсами, які відрізняли нову концепцію від управління «персоналом», зокрема [40, с. 5]:

1) *стимулювання відданості (прихильності)*: заохочення залученості працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та забезпечення лояльності до організації в цілому;

2) *акцент на якості*: наголос на якості працівників, задіяних в організації, що значною мірою сприяє виробництву високоякісних товарів і послуг, забезпечуючи суттєву вигоду як споживачам, так і самій організації;

3) *забезпечення гнучкості*: гарантування гнучкості є важливим елементом організації праці працівників. Це дозволяє їм бути адаптивними та сприйнятливими до різноманітних змін у всіх аспектах їхньої роботи, таких як робочий час, методи виконання завдань та інше.

4) *інтеграція стратегічних цілей*: включення організаційних цілей у стратегічне планування з метою забезпечення того, щоб розроблені політики поширювалися на всі рівні та підрозділи організації, а також гарантування їх добровільного прийняття та послідовної реалізації лінійними менеджерами у повсякденній роботі.

Занепокоєння щодо добробуту працівників в організаціях найбільшої актуальності набуло у 1990-х рр., щоб змусити працівників збільшити їх відданість справі в організації, а також збільшити рівень їхньої задоволеності роботою. Управління людськими ресурсами (HRM) є невід'ємною складовою ефективного функціонування сучасних організацій. Розуміння закономірностей поведінки працівників, мотиваційних чинників, впливу зовнішнього середовища та стратегічного значення людських ресурсів стало

об'єктом численних досліджень у галузі економіки, соціології та менеджменту. Еволюція підходів до HRM демонструє перехід від суто механістичного сприйняття працівників як трудового ресурсу до комплексного розгляду людини як ключового чинника інноваційного та економічного розвитку [7, с. 166].

Прискорення науково-технічного прогресу, глобалізація ринків і значне посилення конкуренції поставили перед фахівцями у сфері управління людськими ресурсами нові завдання [15, с. 30]:

- забезпечити відповідність рівня кваліфікації працівників сучасній економіці, коли базові навички застарівають протягом 5 років;
- взяти під жорсткий контроль витрати на робочу силу, що постійно збільшуються, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність індивідуальних пакетів компенсації;
- знайти спосіб підтримати і зміцнити відчуття приналежності до організації у працівників, які більше не мають потреби приходити до офісу, оскільки вони мають можливість працювати вдома, спілкуючись із зовнішнім світом за допомогою електронних засобів зв'язку;
- визначити, як багатонаціональні корпорації можуть об'єднувати переваги розміщення виробництва в країнах з дешевою робочою силою з їх моральними обов'язками з приводу забезпечення зайнятості населення власних країн.

Загалом йдеться про зародження на межі 1980-1990-х років нової управлінської парадигми. Її сутність полягає у застосуванні в управлінні системного підходу, у ставленні до організації як до відкритої системи, головною передумовою якої є здатність пристосування до зовнішніх чинників, і найважливішу роль в цьому грають людські ресурси.

Починаючи з 1990-х років, в компаніях індустріально розвинутих країн розвивалось активне управління персоналом, що об'єднувало раціоналістичний і поведінковий підходи управління, віддаючи пріоритет останньому напрямку.

У сучасних умовах людський капітал розглядається як ключовий ресурс для зростання економіки. Людські ресурси стають важливим фактором у постіндустріальній та цифровій економіці. Освіта, інновації та розвиток креативних здібностей стають основою конкурентоспроможності організацій та держав. Рубіж XX-XXI ст. поставив перед фахівцями в галузі управління людськими ресурсами низьку завдань [7, с. 161]:

- забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників жорстким вимогам сучасної економіки, де базові навички необхідно оновлювати раз на п'ять років;
- дотримання пильного контролю за витратами робочої сили, що постійно зростають, а також за збереженням конкурентоспроможності системи оплати;
- визначення способів підтримки та посилення в працівників, які мають вільний графік та спілкуються із зовнішнім світом з допомогою електронних засобів зв'язку, відчуття належності до організації;
- узгодження переваг від розташування виробництва багатонаціональних корпорацій у країнах із дешевою робочою силою з моральними зобов'язаннями щодо забезпечення зайнятості населення своїх країн.

На сучасному етапі розвитку людські ресурси стали потужним чинником підвищення конкурентоспроможності країн та організацій. Розуміння та правильне управління людськими ресурсами створюють підґрунтя для стійкого економічного зростання і прогресу. Поступовий перехід від традиційного розуміння трудової сили до концепції людських ресурсів став результатом усвідомлення важливості нематеріальних факторів праці, таких як знання, креативність та інноваційний потенціал. Водночас сучасний розвиток технологій вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників, гнучкості ринку праці та готовності до адаптації у цифрову епоху. Людський капітал, як ключовий елемент сучасних економічних процесів, відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства та глобальної економіки [7, с. 161-162].

Історичний розвиток підходів до управління людськими ресурсами охоплює кілька етапів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Становлення практичних засад управління людськими ресурсами [7, с. 162]

<i>Період</i>	<i>Особливості інтерпретації людських ресурсів</i>	<i>Напрями розвитку людських ресурсів</i>
Доіндустріальний	Людська праця сприймається як головний засіб виробництва, як фізична сила (частина природних ресурсів), що є необхідною для виконання трудомістких завдань у сільському господарстві та ремеслах	Основний акцент робився на кількісних характеристиках робочої сили
Індустріальна революція (XVIII–XIX ст.)	Людина – елемент виробничої системи. Працівник перестає бути просто фізичним ресурсом, з'являється потреба у кваліфікованих робітниках, які здатні працювати на складних механізмах	Зростає значення професійної підготовки, що стало передумовою для формування перших концепцій людських ресурсів
Теорія «людського капіталу» (I половина XX ст.)	Люди розглядаються як актив, інвестиції у який можуть приносити економічні дивіденди. З'являється поняття знань, навичок, досвіду та їхнього значення для продуктивності праці	Особлива увага приділяється освіті, охороні здоров'я та умовам праці
Концепція «управління людськими ресурсами» (II половина XX ст.)	Людський капітал стає ключовим джерелом інновацій і економічного зростання підприємства. Акцент на унікальності й значущості кожного працівника, який є носієм знань, навичок, досвіду та цінностей	Розвиток компетентностей працівників шляхом професійного навчання, наставництва та створення умов для самореалізації
Постіндустріальна ера (кінець XX – початок XXI ст.)	Людські ресурси – ключовий елемент розвитку інноваційної економіки. Персоніфікація ролі працівників, акцент на розумовій праці	Розвиток творчого потенціалу, гнучкість, креативність та адаптивність працівників
Епоха інформаційних технологій (з початку XXI ст.)	Людський капітал – ключовий елемент інновацій та технологічного розвитку, стратегічний актив розвитку	Поява нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, вимагає постійного навчання та перекваліфікації робочої сили

Таким чином, в ході еволюції виробництва глобальні технологічні і структурні зміни, підвищення рівня конкуренції та гнучкості підприємств, а також децентралізація і приватизація призвели до переростання управління персоналом з кадрової функції до *управління людськими ресурсами* (УЛР).

Управління людськими ресурсами спирається на те, що в світі зростаючої глобальної конкуренції найважливішими чинниками національної конкурентоспроможності є не земля, капітал і природні ресурси, як вважали прихильники класичної економічної теорії, а висококваліфіковані та мотивовані людські ресурси, а також наукова база.

Для управління людськими ресурсами характерним є погляд на персонал як на один з найважливіших ресурсів організації, який є необхідним для досягнення всіх її цілей, у тому числі стратегічних. Працівники – найважливіше надбання організації, яке необхідно зберігати, розвивати і використовувати для успіху в конкурентній боротьбі. Від характеру персоналу безпосередньо залежать економічні й інші можливості організації. Тому до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всієї організації як системи. Інтеграція управління людськими ресурсами в загальну стратегію організації – найважливіша відмінність УЛР від управління кадрами. При цьому будь-які управлінські рішення мають враховувати людський аспект, тобто можливості людей і вплив на персонал.

Для комплексного розуміння УЛР необхідно інтегрувати підходи, які враховують як стратегічну важливість людських ресурсів, так і їхню соціальну та культурну цінність (рис. 1.1).

Таким чином, постіндустріальні тенденції, що переважали в більшості країн в другій половині ХХ в., зумовили виникнення нових підходів до управління організаціями. Сформовано нові принципи, визначені закономірності та категорії управління. Акцент змістився з управління матеріальними ресурсами на управління людиною, яка на сьогоднішній день є основним фактором підвищення прибутковості підприємств та організацій.



Рис. 1.1. Еволюція концептуальних підходів до управління людськими ресурсами [7, с. 165]

1.2 Стратегічний вимір системи управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами пройшло складний і тривалий шлях трансформації: від суто адміністративного супроводу особових справ та виконання базових кадрових процедур до статусу інтегрованої управлінської підсистеми, що забезпечує формування та реалізацію довгострокового стратегічного курсу розвитку організації. Еволюція цієї сфери значною мірою віддзеркалює зміни соціально-економічних умов, характер праці та місце людини в системі виробництва.

Найбільш радикальний злам у концепції управління персоналом припав на кінець XX-початок XXI ст., коли підприємства зіткнулися з масштабними та одночасними економічними, технологічними та соціальними трансформаціями. Зміна логіки світової економіки, розвиток глобальної конкуренції, зростання ролі знань та технологій спричинили появу нових викликів, реагування на які стало можливим лише за умов переходу до стратегічного управління організацією та її людським капіталом.

Ключовою економічною тенденцією часу стала глобалізація, що різко посилила конкурентну боротьбу як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, спонукаючи підприємства скорочувати витрати, підвищувати продуктивність та якість праці, досягати вищої ефективності та результативності. Досягнення й підтримання високої ефективності стали першим викликом дійсності.

Разом з тим підтримувати високу ефективність тільки за рахунок скорочення витрат стало неможливо, були потрібні принципово нові важелі її зростання. Протистояння в конкурентній боротьбі вимагало використання інновацій [21, с. 11].

Технологічний прорив на межі XX–XXI ст. сприяв становленню інноваційного типу економічного розвитку. Компанії були змушені прискорювати процеси пошуку, впровадження та комерціалізації нових знань і рішень, що вимагало модернізації організаційних структур, переосмислення стилів і методів управління, залучення персоналу до процесів прийняття

рішень і зростання ролі творчої та інтелектуальної праці. За цих умов саме людський капітал став ключовим активом компанії й основою стійких конкурентних переваг.

Нові вимоги висуваються до відбору, розвитку, оцінювання, винагороди персоналу, які узгоджено вирішують завдання створення компетенцій, необхідних для успішної реалізації організаційної стратегії. Компетенції, що відрізняють певне підприємство від інших і проявляються в унікальних рисах його продукції, потрібної споживачеві, – ще один виклик нової реальності [21, с. 12].

Паралельно з економічними викликами зросли й соціальні очікування: суспільство, споживачі, інвестори та державні інституції висунули нові вимоги до етичності бізнесу, екологічної відповідальності, прозорості та турботи про добробут працівників. Корпоративна соціальна відповідальність перетворилася на важливий фактор конкурентоспроможності, що потребує від організацій гармонізації бізнес-цілей і запитів стейкхолдерів. У цьому контексті особливе значення набуває забезпечення соціальної захищеності та розвитку персоналу як основного носія інтелектуального й інноваційного потенціалу.

Відповіді на ці зміни зовнішнього середовища зумовили необхідність системних перетворень в управлінні організаціями [21, с. 12]:

по-перше, вибір нових організаційних стратегій ефективності та інновацій;

по-друге, включення стратегічного управління персоналом як органічного компонента загального стратегічного підрозділу;

по-третьє, глибокі трансформації організаційної культури, які зрушили пласти як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства.

Сукупним ефектом перетворень став стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в контексті загальної стратегії розвитку організації та формування її нової культури (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Формування стратегічного управління людськими ресурсами

[21, с. 13]

Фактично стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) стало новою стадією розвитку системи управління персоналом – його формують у тих випадках, коли діяльність суб’єкта господарювання (підприємства, організації, установи) спрямовується на забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах змін зовнішнього середовища. У центрі уваги опиняються унікальні компетентності працівників, які забезпечують здатність компанії повно й своєчасно задовольняти потреби споживачів, зберігаючи при цьому відповідність соціальним і етичним стандартам ведення бізнесу.

Паралельно в науковому обігу та практиці менеджменту активно поширюється термін «людські ресурси», який, на відміну від поняття «персонал», сильніше підкреслює соціальну природу працівника, його індивідуальність, цінність і провідну роль у сучасних процесах виробництва. Разом із тим, термін «людські ресурси» використовується не лише на рівні підприємства (організації), а й на рівні суспільства.

Відповідно до цього, *стратегічне управління людськими ресурсами* визначається як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетентностей, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей [21, с. 13].

Стратегічне управління людськими ресурсами складається з таких основних компонентів [14, с. 9]:

1. Інтеграція стратегії управління персоналом із загальною стратегією бізнесу та цілями компанії. Усі заходи у сфері HR мають бути узгоджені з бізнес-цілями.
2. Довгостроковий стратегічний підхід до планування потреби в персоналі, найму, навчання, розвитку, мотивації працівників. Фокус на майбутніх цілях.
3. Урахування факторів зовнішнього середовища – тенденцій на ринку праці, дій конкурентів, державного регулювання, соціокультурних чинників.
4. Розгляд людських ресурсів як цінного стратегічного активу, що дає конкурентну перевагу компанії. Інвестиції в людський капітал.
5. Залучення лінійних менеджерів до реалізації стратегії управління персоналом, HR-партнерство з бізнес-підрозділами.

До принципів стратегічного управління людськими ресурсами належать такі [21, с. 13-14]:

- довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень у сфері розвитку людських ресурсів організації;
- спрямованість управлінських впливів на зміну людського потенціалу і створення можливостей для більш ефективної його реалізації;
- врахування у процесі розроблення та прийняття управлінських рішень впливу стану та можливих змін зовнішнього середовища на стан і динаміку людських ресурсів організації;
- альтернативність вибору управлінських рішень щодо стратегії, політики і тактики управління персоналом залежно від стану внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- постійний контроль за станом і динамікою зовнішнього середовища та своєчасне внесення змін в управлінські рішення щодо стратегії, політики і тактики управління персоналом.

Стратегічне управління людськими ресурсами зосереджено на тому, що виокремлює організацію (підприємство) серед конкурентів, визначаючи цілі, засоби їх досягнення, напрями довгострокового розміщення важливих ресурсів таким чином, щоб ці ресурси та можливості відповідали зовнішньому оточенню.

При цьому стратегія встановлює загальні підходи до виявлення ключових факторів успіху, а стратегічні рішення спрямовані на те, щоб забезпечити значний і довгостроковий вплив на перспективи розвитку цієї організації (підприємства).

Значущість стратегічного управління людськими ресурсами визначається чотирма факторами [20, с. 13]:

- 1) використання планування.
- 2) цілісний підхід до вироблення систем управління персоналом і управління ними, на основі політики у сфері трудових відносин і кадрової стратегії, що базуються, як правило, на «філософії» компанії.
- 3) узгодження діяльності й напрямків політики управління людськими ресурсами із прийнятою бізнес – стратегією.
- 4) ставлення до персоналу компанії як до «стратегічного ресурсу» для досягнення «конкурентної переваги».

Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у створенні стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації (підприємства) кваліфікованими, лояльними й добре вмотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги [21, с. 14].

Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає [21, с. 13-14]:

- застосування стратегічного планування;
- логічний та послідовний підхід до проектування систем управління персоналом, заснований на політиці зайнятості й стратегії використання людських ресурсів;

- установлення відповідності між діяльністю й політикою управління персоналом і певною стратегією бізнесу;
- розгляд працівників даної організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення конкурентної переваги;
- корпоративну соціальну відповідальність компанії, що дає змогу спрямовувати її діяльність в інтересах усіх зацікавлених сторін.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати такі завдання [21, с. 15]:

- 1). забезпечення організації необхідним людським потенціалом відповідно до цілей її стратегічного розвитку;
- 2). формування внутрішнього середовища організації, її внутрішньоорганізаційної культури, ціннісних орієнтацій, пріоритетів у потребах для створення умов виявлення стратегічного мислення та реалізації обраних стратегій;
- 3). реалізація компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей з метою досягнення стійких конкурентних переваг організації на ринку;
- 4). сценарне прогнозування майбутнього у ході визначення стратегії організації та розвитку партисипативного управління на всіх її рівнях;
- 5). задоволення та узгодження інтересів працівників, керівників, власників компанії, а також потреб та інтересів споживачів й інших соціальних груп з оточення компанії.

Для реалізації своїх завдань стратегічне управління персоналом має виконувати визначену систему функцій. З методологічної точки зору доцільно поділяти їх на групи: загальні, специфічні та часткові.

Загальні функції утворюють замкнений управлінський цикл, який охоплює: планування, організацію та координацію діяльності, контроль, комунікації, оцінювання та мотивацію персоналу. Усі ці функції доцільно розглядати як безперервні, взаємопов'язані процеси, що діють паралельно й доповнюють одна одну.

У межах стратегічного управління персоналом традиційні управлінські функції набувають розширеного та змістовно поглибленого значення, оскільки орієнтуються не лише на поточну діяльність, а й на довгострокову реалізацію місії та стратегічних цілей організації. Зокрема [21, с. 15-16]:

- планування – процес визначення найближчих і далеких цілей розвитку персоналу і вибір оптимальних способів та інструментів їх досягнення;
- організація та координація – пошук і розподіл ресурсів, організація трудових і технологічних процесів, розроблення організаційної структури, способів взаємодії між її ланками, делегування повноважень, координація всіх видів діяльності, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансакцій;
- контроль – перевірка відповідності виконання стратегії управління персоналом запланованим орієнтирам, прийняття коригувальних рішень у разі потреби;
- комунікація – спосіб передавання інформації в організації з метою трансляції місії, цілей, цінностей, сумісного прийняття рішень, досягнення згоди, довіри та згуртованості в колективі;
- оцінювання – розроблення та впровадження критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, творчих ідей, динаміки взаємовідносин;
- мотивація – забезпечення внутрішньої готовності керівників і працівників діяти згідно з обраною стратегією, виявляти вміння стратегічно мислити, розвивати необхідні компетенції.

У своїй сукупності зазначені функції формують цілісний зміст стратегічного управління людськими ресурсами як невід’ємного компонента загального стратегічного менеджменту організації. Водночас у межах СУЛР вирізняється блок *специфічних функцій*, які забезпечують безпосередній зв’язок HR-сфери зі стратегічними намірами підприємства та визначають унікальний характер стратегічної орієнтації управління персоналом. До таких функцій належать:

- *прогностична функція*: оцінювання тенденцій і змін зовнішнього середовища, формування бачення бажаного стану організації, можливих сценаріїв розвитку;
- *функція постановки цілей*: формування «дерева цілей» у сфері людських ресурсів, визначення критичних напрямів розвитку персоналу, розробка комплексних програм і заходів щодо їх реалізації;
- *аналітична функція*: систематичне дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, моніторинг HR-ринку та змін в організації, оцінювання стратегічних альтернатив і коригування управлінських рішень відповідно до динаміки умов;
- *функція цільової орієнтації*: узгодження всіх політик, процедур, структур, технологій і програм, забезпечення їх цілісності;
- *функція ресурсного забезпечення*: збалансування стратегічних намірів із реальними можливостями, оцінювання людського капіталу за кількістю, якістю та структурою, формування механізмів використання зовнішніх можливостей і мінімізація загроз;
- *функція соціальна*: створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток організаційної культури, підтримання ціннісної єдності й високого рівня залученості працівників тощо.

З попередніми функціями тісно корелюються *часткові функції* управління персоналом, до яких належать: планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальна і професійна адаптація персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудових відносин [21, с. 16].

Стратегічне управління персоналом, беззаперечно, відрізняється від тактичного. Воно має інші цілі, часові горизонти, інший характер завдань та відмінні технології прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління людськими ресурсами є поглядом з майбутнього, який висвітлює ті необхідні трансформації, через які має пройти персонал організації в перспективі [21,

с. 16-18]. Відмінності між стратегічним і тактичним управлінням людськими ресурсами наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.2

Відмінності між тактичним і стратегічним управлінням людськими ресурсами за ключовими ознаками [21, с. 17-18]

<i>Ключові ознаки управління людськими ресурсами</i>	<i>Тактичне</i>	<i>Стратегічне</i>
<i>Об'єкт управління</i>	Компетентності персоналу, необхідні для досягнення поточних завдань і цілей	Компетентності персоналу, необхідні для досягнення стратегічних цілей
<i>Цілі управління</i>	Результати праці, трудової поведінки та ставлення до праці, зумовлені поточними завданнями	Ефективність людських ресурсів організації у довгостроковому періоді, їх залучення до процесів управління й реалізації стратегічних цілей організації
<i>Пріоритети управління</i>	Кількісні й якісні показники результативності та трудової поведінки в поточному періоді	Показники ставлення до праці, лояльності до організації, єдності індивідуальних і спільних цілей організації
<i>Кінцева мета</i>	Досягнення поточних цілей у рамках реалізації стратегії організації	Досягнення стратегічних цілей організації
<i>Проміжна мета</i>	Приведення кількісно-якісних характеристик персоналу відповідно до вимог поточних завдань та актуальних проблем	Формування довготривалий період конкурентоспроможного персоналу з допомогою розвитку системи управління персоналом на основі аналізу й оцінювання динаміки зовнішнього середовища
<i>Часові межі</i>	Горизонт планування, однозначно заданий до формування плану. Оперативні рішення	Горизонт планування, визначений стратегічними цілями. Довгострокові управлінські рішення
<i>Підпорядкування</i>	Залежність цілей і засобів тактичного управління від визначеної стратегії	Залежність реалізації стратегії від ефективності тактичних дій
<i>Характер прийняття управлінських рішень</i>	Структурованість проблем, деталізованість рішень. Очевидність наслідків прийняття рішень	Неструктурованість проблем, недеталізованість рішень, неоднозначність наслідків прийняття рішень
<i>Рівень прийняття управлінських рішень</i>	Оперативний і тактичний рівні управління	Найвищий рівень управління організації
<i>Ступінь ризику</i>	Низький ступінь невизначеності й ризику	Високий ступінь невизначеності й ризику

З переходом до стратегічного управління людськими ресурсами істотно змінюється розуміння ролі працівника в організації та вимоги до його професійного і особистісного профілю. Сучасний працівник уже не мислиться як виконавець заздалегідь заданих функцій, а як носій унікальних знань, компетентностей і творчого потенціалу, здатний впливати на конкурентоспроможність бізнесу. Від професіонала очікується широка компетентність, ініціативність, готовність до безперервного навчання та адаптації, орієнтація на результат і проактивна позиція щодо змін, висока залученість і лояльність до організації.

Відмінними є й критерії результативності управління. За умов тактичного управління ефективність бізнесу оцінюється передусім за показниками прибутковості та використання виробничого потенціалу. Натомість у стратегічному форматі ключовим індикатором ефективності стає здатність організації своєчасно і точно реагувати на зміни у середовищі, формувати та розвивати необхідні компетенції, утримувати й примножувати людський капітал, зберігати стратегічний баланс між стабільністю та інноваційністю.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами означає перехід від адміністративно-технічного підходу до HR як до допоміжної функції – до сприйняття людського капіталу як визначального фактору створення вартості та конкурентних переваг. Його центральною метою є забезпечення відповідності кадрового потенціалу довгостроковим цілям організації шляхом формування, розвитку, мотивації та утримання працівників, які здатні ефективно діяти в умовах невизначеності, технологічних та ринкових трансформацій. У такому форматі HRM відіграє роль стратегічного партнера керівництва, відповідального за стійкість і розвиток організації через управління її ключовим активом – людьми.

1.3 Вплив цифровізації на трансформацію стратегій управління людськими ресурсами

Епоха четвертої промислової революції характеризується стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що істотно трансформують усі сфери управління організаціями. Цифровізація стала одним із провідних чинників підвищення конкурентоспроможності організацій, оскільки сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, прискоренню ухвалення управлінських рішень та забезпеченню працівників сучасними інструментами для ефективної роботи.

У найбільш загальному вигляді цифровізація є процесом, пов'язаним із активним створенням, використанням, удосконаленням інформаційно-комунікаційних технологій; таким, що призводить до трансформації окремих систем, включаючи економічні, зміни звичайної моделі їх функціонування [30].

На мікрорівні цифровізація є процесом впровадження цифрових технологій, інструментів та платформ у діяльність економічного суб'єкта [26, с. 73], це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання доходу та створення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу [35].

Одним із найбільш динамічних напрямів цифровізаційних змін в організації є управління людськими ресурсами, яке переходить від традиційних кадрових процедур до моделі стратегічного управління, що базується на цифрових технологіях та аналітиці великих даних.

Вплив цифровізації на сферу управління людськими ресурсами (HRM) простежується в трансформації очікувань як працівників, так і роботодавців. Працівники вимагають персоналізованих сервісів, зручного доступу до корпоративних ресурсів, інструментів оперативного зворотного зв'язку, можливостей безперервного навчання та розвитку через цифрові платформи. Водночас для роботодавців цифровізація надає нові можливості у сфері пошуку та найму, адаптації працівників, моніторингу компетенцій, управління

талантами та прогнозування кадрових рішень на основі глибокої автоматизованої аналітики, штучного інтелекту й великих баз даних.

Зазвичай цифровізація HRM являє собою стратегічний перехід від традиційних, паперових і ручних процесів управління персоналом до автоматизованих цифрових процесів, що зорієнтовані на працівників та їх характеристики. Ця трансформація охоплює все: від найму та адаптації нових працівників до управління ефективністю, навчання та розвитку, а також залучення співробітників. Основна мета полягає у створенні більш персоналізованих, ефективних та стратегічних HR-операцій, здатних швидко адаптуватися до мінливих потреб бізнесу. Така реорганізація також може наблизити HRM до центру стратегічного плану бізнесу, що дозволить краще планувати робочу силу та управляти навичками. Добре продумана цифрова трансформація управління людськими ресурсами також може значно вдосконалити компетентності працівників, сприяючи розвитку культури постійних інновацій [36].

Отже вплив цифровізації на управління людськими ресурсами тісно пов'язаний зі зміною споживчої поведінки, коли із розвитком технологій підвищуються вимоги користувачів щодо зручності користування та швидкості доступу до цифрових продуктів і сервісів, їх наявності на різних платформах і в цифрових застосунках, високої продуктивності при зниженні вартості. Такий підхід обумовив поступове формування властивостей цифровізованого управління людськими ресурсами, що дозволяє задовольняти потреби молодих працівників у особистому доступі до соціальних мереж і корпоративних ресурсів, всебічній взаємодії з мультимедіа можливостями, навчанні за потребою, а також спроможний забезпечити нові перспективи рекрутингу та онбордингу, створювати та інтегрувати сторонні дані про працівників з різноманітних соціальних та медіа платформ, активно використовувати штучний інтелект і великі бази даних для управління талантами, прийняття рішень, здійснення HR-аналітики [1, с. 95].

Таким чином, цифрова трансформація має не лише модернізувати HR-процеси, але й сприяти формуванню нової парадигми стратегічного управління людськими ресурсами, в якій дані, технології та людський капітал інтегруються в єдину систему.

В сучасних умовах науковці виокремлюють п'ять провідних проявів цифровізації в управлінні людськими ресурсами, що вже мають практичне втілення. До них належать:

- автоматизація HR-процесів через інтегровані мобільні застосунки;
- поглиблення цифрової інтеграції за допомогою хмарних сервісів;
- прогнозна HR-аналітика та робота з Big Data;
- застосування технологій віртуальної реальності (VR-технологій);
- поглиблене використання штучного інтелекту (ШІ).

У табл. 1.3. наведено детальну характеристику цих напрямів.

Впровадження подібних зміни поступово поширюється в усіх сферах управління людськими ресурсами.

Зокрема, цифрові системи відстеження кандидатів (*ATS – applicant tracking systems*) та інструменти побудови цифрових профілів кандидатів розширюють доступ до глобальних ринків праці, дозволяють автоматизувати пошук, відбір та скринінг кандидатів на основі заданих критеріїв.

Системи онлайн-онбордингу спрощують адаптацію нових працівників і скорочують період виходу на високу продуктивність.

HR-аналітика та алгоритми прогнозування кадрових ризиків забезпечують ухвалення управлінських рішень на основі даних, створюючи можливості раннього виявлення проблем плинності кадрів, професійного вигорання, дефіциту компетенцій тощо.

При цьому хмарні системи корпоративного навчання (*LMS – Learning Management System*) забезпечують безперервний розвиток персоналу за моделлю «навчання за потребою» та формують індивідуальні траєкторії вдосконалення.

Таблиця 1.3

Провідні прояви цифровізації в управлінні людськими ресурсами

<i>Прояв цифровізації</i>	<i>HR-функція</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Приклади</i>
Автоматизація HR-процесів через інтегровані мобільні застосунки	Рекрутинг персоналу, розвиток персоналу, організація праці, комунікація та ін.	Цифрові мобільні інструменти все частіше вбудовуються в автоматизовану систему управління компаніями. Інтегровані мобільні застосунки надають можливість: управляти часом; відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення; здійснювати онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг; доставляти повідомлення різного типу; контролювати рівень сервісу; управляти продуктивністю; оптимізовувати плани дій; нараховувати компенсації; забезпечувати зворотний зв'язок тощо	Uber, Uklon, Arbnb, KFC
Поглиблення цифрової інтеграції за допомогою хмарних сервісів	Збереження та захист персональних даних, комунікація, організація праці та ін.	За допомогою хмарних сервісів у HRM долаються комунікаційні бар'єри, зростає рівень залученості персоналу, автоматизується рутинна робота, економиться час, підвищується безпека зберігання HR-інформації, та зростає продуктивність	Talentsoft, Android, X
Прогнозна HR-аналітика та робота з Big Data	Облік, організація праці, розвиток персоналу, комунікація та ін.	Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати й аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення	Amazon, Wallmart, Tesco
Застосування VR-технологій	Розвиток персоналу, комунікація, організація праці та ін.	Технології доповненої реальності дають змогу розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку, оцінювати корпоративну культуру компанії перед безпосереднім працевлаштуванням, зменшувати гендерний тиск	Hilton, DeutscheBank, Vantage Point
Поглиблене використання штучного інтелекту (ШІ)	Рекрутинг персоналу, розвиток персоналу, організація праці, комунікація та ін.	Інтегровані програмні продукти дають змогу створювати «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, HR-менеджерами тощо. Технологізовані чат-боти також допомагають ефективно надавати послуги	Deloitte

* Складено на основі [1, с. 96-98; 2, с. 41]

Варто зауважити, що всі трансформаційні зміни пов'язані не лише з модернізацією окремих HR-процесів, а зі зміною самої парадигми управління людськими ресурсами: цифрові HR-інструменти формують нову систему взаємодії «працівник – організація», де дані та цифрові сервіси забезпечують прозорість, швидкість і персоналізацію управлінських рішень. Відповідно, цифровізація управління людськими ресурсами стає важливим інструментом підвищення залученості персоналу, формування позитивного досвіду працівників (*employee experience*) й утримання талантів.

Практично із поглибленням цифровізації відбувається не лише автоматизація рутинних функцій, а інтеграція HR-рішень у загальну бізнес-стратегію. Застосування HR-аналітики (HR-metrics, people analytics), алгоритмів машинного навчання та інструментів моделювання поведінки працівників дозволяє прогнозувати потреби у компетенціях, планувати кар'єрні траєкторії, формувати кадровий резерв, оптимізувати витрати на персонал і знижувати ризики втрати критичних фахівців. У такий спосіб цифровізація посилює стратегічну роль HRM, підвищує його вплив на стабільність та довгострокову конкуренто-спроможність організації.

Отже, цифровізація процесів управління людськими ресурсами є стратегічною необхідністю для організацій, що прагнуть підтримувати конкурентоспроможність у сучасному, динамічному бізнес-середовищі. У цьому контексті формується чітке розуміння комплексу переваг від впливу цифровізації на функцію управління людськими ресурсами, систематизацію яких наведено на рис. 1.3.

Попри значні переваги цифровізації HRM, цей процес супроводжується низкою суттєвих ризиків та стратегічних викликів. Усвідомлення та належна оцінка таких перешкод є критично важливим для успішного проходження організаціями шляху цифрової трансформації та максимальної реалізації потенціалу технологічно орієнтованих HR-функцій.

Підвищення операційної ефективності та гнучкості	автоматизація скорочує час, що витрачається на рутинні адміністративні завдання (планування співбесід, відбір резюме), системи відстеження кандидатів запобігають втраті кваліфікованих претендентів на посаду - це дозволяє HR-командам зосередитися на стратегічних ініціативах, що сприяють підвищенню вартості бізнесу; прискорюється процес підвищення кваліфікації та професійного розвитку, сприяючи формуванню культури організаційної адаптивності; завдяки аналітичній інформації на основі даних та персоналізованим програмам навчання працівники з більшою ймовірністю приймуть нові ролі та підготуються до майбутнього підприємства
Покращення досвіду працівників	цифрова трансформація створює більш персоналізовані, оперативні та доступні послуги з управління персоналом; коли співробітники отримують доступ до порталів самообслуговування, централізованих HR-додатків та помічників на базі штучного інтелекту, вони швидше вирішують проблеми; таке збагачення досвіду призводить до підвищення рівня задоволеності та залученості працівників; водночас, оскільки керівники HR мають більше часу для вирішення більш вузьких завдань, орієнтованих на людей, вони можуть надавати своїм командам більш креативні можливості
Покращення процесу прийняття рішень	комплексні аналітичні та звітні можливості забезпечують оперативний доступ до інформації про показники ефективності персоналу, його компетентності та тенденції в роботі, що дозволяє узгодити діяльність HR з більш широкими бізнес-стратегіями; за допомогою цих інструментів керівники HR приймають більш обґрунтовані рішення щодо стратегії управління талантами, розподілу ресурсів та організаційного розвитку (ці рішення також базуються на конкретних даних, а не на інтуїції, що підвищує їх точність і зменшує упередженість у процесах управління персоналом)
Зниження витрат	використання ІКТ в галузі управління персоналом оптимізують процеси, зменшують обсяг паперової роботи та усувають надлишкові системи; завдяки зниженню адміністративних витрат організації можуть перерозподілити ресурси та реінвестувати їх у стратегічні ініціативи в інших сферах.
Покращення дотримання вимог та управління ризиками	автоматизоване відстеження нормативних вимог, стандартизовані процеси та автоматизований аудит забезпечують послідовне застосування політик та процедур. Цифрові системи також ведуть детальний облік, що полегшує складання точних звітів про дотримання нормативних вимог; ці ж системи можуть постійно та проактивно аналізувати дані HR, забезпечуючи раннє попередження про потенційні ризики.
Оптимізоване управління талантами	сучасні платформи для підбору персоналу та прогнозна аналітика допомагають виявляти кандидатів з високим потенціалом; персоналізовані інструменти для розвитку кар'єри та планування кар'єрного зростання також покращують процес залучення талантів: наприклад, допомагаючи працівникам перекваліфікуватися та підвищити кваліфікацію або підбираючи вакансії відповідно до індивідуальних навичок; оптимізуючи процес управління талантами, організації утримують найкращих працівників і залучають найкращих у своїй галузі професіоналів, зацікавлених у постійному вдосконаленні.

Рис. 1.3. Переваги цифровізації в управлінні людськими ресурсами

* створено на основі [36]

Згідно з дослідженнями [32, с. 75-78], до ключових викликів цифрової трансформації щодо управління людськими ресурсами належать:

- організаційно-культурні бар'єри: подолання опору змінам (change resistance) серед персоналу та подолання застарілих уявлень (mindsets) про роботу;
- інтеграційні проблеми: оптимізація інтеграції нових цифрових технологій з існуючими HR-системами та IT-інфраструктурою;
- технологічні ризики: Забезпечення конфіденційності та безпеки даних у хмарних і мобільних HR-рішеннях;
- кадрові потреби: нестача цифрових навичок та необхідність у масштабному перенавчанні наявного персоналу;
- фінансові обмеження: бюджетні обмеження та необхідність вимірювання рентабельності інвестицій (ROI) та успіху ініціатив з цифрової трансформації;
- гнучкість систем: виклик налаштування та персоналізації HR-систем відповідно до унікальних потреб організації.

Зазначені виклики та ризики детермінують необхідність розробки збалансованих та адаптивних HR-стратегій в сучасних компаніях. Ці стратегії мають ефективно поєднувати технологічні можливості та автоматизацію з цінностями відповідального, етичного та людиноцентричного менеджменту.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що посилення цифровізації в сфері управління людськими ресурсами проявляється у формуванні нової логіки стратегічного управління персоналом, де технології стають інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. З метою конкретизації механізмів цього впливу доцільно розглянути відповідність між ключовими цифровими (інформаційно-комунікаційними) технологіями, HR-функціями, на які вони спрямовані, та стратегічними результатами, яких організація може досягти внаслідок їх застосування.

Узагальнені результати систематизовано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Прояви впливу цифровізації у функціях системи людськими ресурсами

<i>IKT / цифровий інструмент</i>	<i>HR-функція</i>	<i>Стратегічні результати для організації</i>
ATS-системи рекрутингу, алгоритмічний скринінг, HR-чат-боти	Пошук і відбір персоналу	Скорочення часу закриття вакансій; підвищення точності добору; розширення доступу до глобального ринку праці
Платформи онлайн-онбордингу	Адаптація нових працівників	Скорочення періоду виходу на продуктивність; зниження ризику звільнення у перші 6 місяців
LMS-платформи, цифрові бібліотеки знань, VR-тренажери	Навчання та розвиток персоналу	Формування індивідуальних траєкторій навчання; зростання компетентностей; розвиток кадрового резерву
HR-аналітика, big data, people analytics	Оцінка та планування персоналу	Прогнозування кадрових ризиків; підвищення точності управлінських рішень; оптимізація витрат на персонал
Платформи управління ефективністю (performance management systems)	Оцінювання продуктивності	Зростання результативності роботи; підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання
Мобільні додатки для персоналу, корпоративні соціальні мережі	Взаємодія та залученість працівників	Підвищення рівня залученості; зміцнення корпоративної культури; імідж роботодавця
Технології аналітики компенсацій (compensation analytics)	Управління винагородами	Гнучка система мотивації; підвищення задоволеності працівників; утримання талантів
Цифрові HR-кабінети працівників	Самообслуговування персоналу (self-service)	Зниження адміністративних витрат; підвищення швидкості HR-процесів; персоналізація сервісу
AI-моделі прогнозування розвитку персоналу	Управління талантами	Ідентифікація high-potential працівників; зниження ризиків «витоку» талантів; succession planning

Аналіз даних таблиці демонструє, що цифрові технології охоплюють усі функціональні напрями управління людськими ресурсами – від рекрутингу та онбордингу до оцінювання результативності, управління талантами й компенсаціями. Впровадження ATS-систем, платформ онлайн-навчання, HR-аналітики, мобільних HR-додатків і моделей штучного інтелекту забезпечує не лише автоматизацію операційних процедур, а й формує стратегічні переваги: скорочення витрат, збільшення продуктивності праці, підвищення залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури, утримання цінних фахівців.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології стають ключовим інструментом реалізації сучасних HR-стратегій, надаючи організаціям можливість підвищувати адаптивність, інноваційність та стійкість у мінливих умовах економічного середовища.

В якості підсумку доцільно зазначити, що у сучасних умовах цифровізація не лише модернізує управління людськими ресурсами, а й зумовлює переосмислення стратегічних орієнтирів HR-служб, де людський капітал, дані та цифрові технології інтегруються у єдину систему забезпечення організаційної ефективності. Управлінські рішення в сфері управління людськими ресурсами, прийняті з використанням інструментів ІКТ, можуть бути основою побудови кадрової стратегії, у якій цінність створюється не стільки процесами, скільки компетентностями, знаннями та креативністю працівників.

Висновки до розділу 1

У межах дослідження еволюції теоретичних засад управління людськими ресурсами проаналізовано процес формування наукового підходу до управління персоналом, зроблено висновок, що розвиток науково-технічного прогресу кардинально змінив суспільні відносини та практику реалізації функцій управління персоналом. Здійснено порівняння різних

класичних теорій управління – концепції «наукового управління», «наукового адміністрування», «ідеальної бюрократії», – а також теорій «людських відносин», поведінкового та ситуаційного підходів; охарактеризовано становлення концептуального підходу щодо управління людськими ресурсами. Визначено основні цілі управління людськими ресурсами, що відрізняли нову концепцію від управління «персоналом»; наголошено на формуванні нових відповідних завдань. Наведено періодизацію становлення практичних засад управління людськими ресурсами, обґрунтовано висновок, що для управління людськими ресурсами характерним є погляд на персонал як на найважливіший ресурс в організації. Запропоновано схему еволюції концептуальних підходів до управління людськими ресурсами.

Дослідження стратегічного виміру системи управління людськими ресурсами базується на здійсненому аналізі передумов трансформації зазначеної управлінської підсистеми на межі XX–XXI ст.; визначено комплекс передумов системних перетворень в управлінні організаціями. Акцентовано увагу, що формування стратегічного управління людськими ресурсами було частиною сукупного ефекту перетворень в контексті загальної стратегії розвитку організацій та формування їх нової культури, ставши новою стадією еволюції системи управління. При цьому в центрі уваги опиняються унікальні компетентності працівників.

Визначено зміст стратегічного управління людськими ресурсами, його основні компоненти та принципи. Наведено фактори, що визначають значущість стратегічного управління людськими ресурсами, окреслено його мету, напрями реалізації та завдання. Акцентовано увагу на функціях СУЛР, які поділено на три групи: загальні, специфічні та часткові. Детально розглянуто відмінності між тактичним і стратегічним управлінням людськими ресурсами за ключовими ознаками.

В контексті дослідження впливу цифровізації на трансформацію стратегій управління людськими ресурсами обґрунтовано перехід до використання інформаційно-комунікаційних технологій як провідного

чинника підвищення конкурентоспроможності організацій та аргументовано, зокрема, що цей вплив простежується в трансформації очікувань як працівників, так і роботодавців.

Висвітлено прояви цифровізації HRM, зроблено висновок, що цифрова трансформація сприяє формуванню нової парадигми стратегічного управління людськими ресурсами, в якій дані, технології та людський капітал інтегруються в єдину систему. Виділено провідні прояви цифровізації в управлінні людськими ресурсами, що вже мають практичне втілення, надану їх детальну характеристику. Обґрунтовано, що цифрові трансформації сприяють оновленню парадигми управління людськими ресурсами, набуваючи характеристик важливого інструмента інтеграція HR-рішень у загальну бізнес-стратегію.

На основі визначення переваг і ключових викликів цифровізації в управлінні людськими ресурсами, зроблено висновок про необхідність розробки в сучасних компаніях збалансованих та адаптивних HR-стратегій, які мають ефективно поєднувати технологічні можливості та автоматизацію з цінностями відповідального, етичного та людиноцентричного менеджменту. Систематизовано прояви впливу цифровізації у функціях системи людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз макроекономічних передумов трансформації стратегій управління людськими ресурсами в Україні

Прискорення соціально-економічних і науково-технічних трансформацій в умовах забезпечення сталого розвитку, а також зростання волатильності та невизначеності зовнішнього макросередовища детермінують необхідність адаптивної зміни парадигм управління людськими ресурсами. Ці трансформаційні процеси вимагають застосування найбільш прогресивних підходів менеджменту, насамперед – стратегічного управління людськими ресурсами.

У сучасному економічному середовищі, що характеризується невизначеністю, складністю, неоднозначністю та інтенсивною конкуренцією, стратегічне управління людськими ресурсами є ключовим чинником забезпечення інноваційно-прогресивного розвитку підприємств. Людський капітал організації є фундаментальною основою її стійкої конкурентоспроможності та передумовою ефективного функціонування в умовах нових вимог господарювання. Таким чином, актуалізується питання удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами з урахуванням макроекономічних змін.

Визначальна роль людського капіталу як стратегічного ресурсу організації обумовлена глобальними викликами, які стоять перед суспільством. Ці виклики унеможливають ефективне вирішення проблем без належного рівня людського розвитку, включаючи професійну підготовку, а також без впровадження в практику інноваційних технологій управління людськими ресурсами. Узагальнення основних загальних викликів, які формують вимоги до трансформації стратегій HRM, наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Сучасні виклики у сфері управління людськими ресурсами

* створено на основі [8, с. 126-127; 12, с. 79]

У ХХІ ст. світовими лідерами є ті країни, що з найбільшою ефективністю використовують характеристики свого людського капіталу (знання, вміння, навички, компетентності, здатність до навчання тощо). Україна, за даними Світового банку [39], залишається серед країн з високим рівнем людського розвитку, займаючи у 2023 р. 87 позицію в світовому рейтингу зі 193 країн зі стабільними показником середньої тривалості навчання 11,1 року (табл. 2.1), але її місце залишається найнижчим серед країн Європи. В цілому, за роки незалежності України значення цього показника збільшились – з 0,743 у 1991 р. до 0,779 у 2023 р., маючи стабільну позицію близько 0,78, починаючи з 2010 р. (рис. 2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка індексу людського розвитку (*Human Development Index, HDI*) та його компонент в Україні у 2016–2023 рр. [39]

Роки	Індекс людського розвитку (<i>Human Development Index, HDI</i>)	Очікувана тривалість життя при народженні, роки	Очікувана тривалість навчання, роки	Середня тривалість навчання, роки	ВНД на душу населення (за ПКС у дол. США 2021 р.)
2016	0,780	73,4	13,6	11,2	16348
2017	0,785	73,9	13,7	11,1	16885
2018	0,784	73,6	13,6	11,1	17479
2019	0,789	73,9	13,7	11,1	18193
2020	0,783	73,3	13,6	11,1	17821
2021	0,772	71,6	13,3	11,1	17517
2022	0,772	72,7	13,3	11,1	16044
2023	0,779	73,4	13,3	11,1	16933

Людський капітал є головним драйвером створення та розвитку інноваційної економіки, яка є більш стійкою до кризового впливу. Креативне ядро людського капіталу формують провідні вчені, викладачі, управлінці, вчителі та інші фахівці, що генерують інновації, створюють сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу і високої якості життя як результату [25, с. 6].

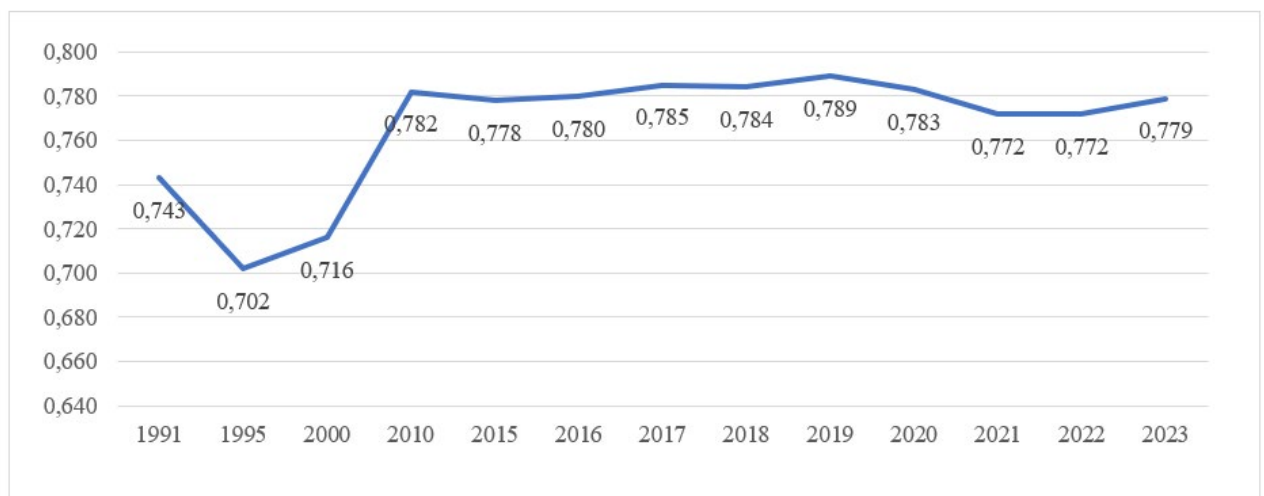


Рис. 2.2. Динаміка індексу людського розвитку (*Human Development Index, HDI*) в Україні з 1991 до 2023 рр. [25, с. 6]

Одним з найважливіших показників, що визначають можливості країни у сфері інноваційного розвитку економіки, є чисельність дослідників на 1 млн. населення. Найбільша кількість науковців на 1 млн. осіб у світі (станом на 2022 р.) нараховується в Південній Кореї (9435 осіб на 1 млн), Данії (8736 осіб на 1 млн), Швеції (8624 осіб на 1 млн), Фінляндії (8073 осіб на 1 млн), Норвегії (7395 осіб на 1 млн) [42]. Варто зауважити, що в Україні кількість дослідників на 1 млн. населення дорівнює 586 осіб 1 млн., що є в 2,6 рази меншою, ніж у світі (1516 осіб на 1 млн) та у 7,9 рази меншим, ніж в ЄС (4649 осіб на 1 млн) [42].

При цьому загальна чисельність науковців скоротилась в країні з 2010 р. до 2024 р. в 2,9 рази – з 182484 осіб до 63847 осіб (табл.2.2) [4].

Таблиця 2.2

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь, в Україні у 2010-2024 рр. [5]

	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	З них мають науковий ступінь			
		доктора наук		доктора філософії (кандидата наук)	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні НДР	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні НДР
2010	182484	11974	6,6	46685	25,6
2011	175330	11677	6,7	46321	26,4
2012	164340	11172	6,8	42050	25,6
2013	155386	11155	7,2	41196	26,5
2014	136123	9983	7,3	37082	27,2
2015	122504	9571	7,8	32849	26,8
2016	97912	7091	7,2	20208	20,6
2017	94274	6942	7,4	19219	20,4
2018	88128	7043	8,0	18806	21,3
2019	79262	6526	8,2	16929	21,4
2020	78860	7060	9,0	17949	22,8
2021	68808	6614	9,6	15866	23,1
2022	53221	5531	10,4	13398	25,2
2023	58567	5822	9,9	14187	24,2
2024	63847	6318	9,9	15839	24,8

Зменшення відбувалось не лише через війну в країні та міграцію населення, але й за рахунок перекваліфікації вчених: з 2014 р. по 2024 р. кількість наукових установ в Україні скоротилась на 38,3% (рис. 2.3).

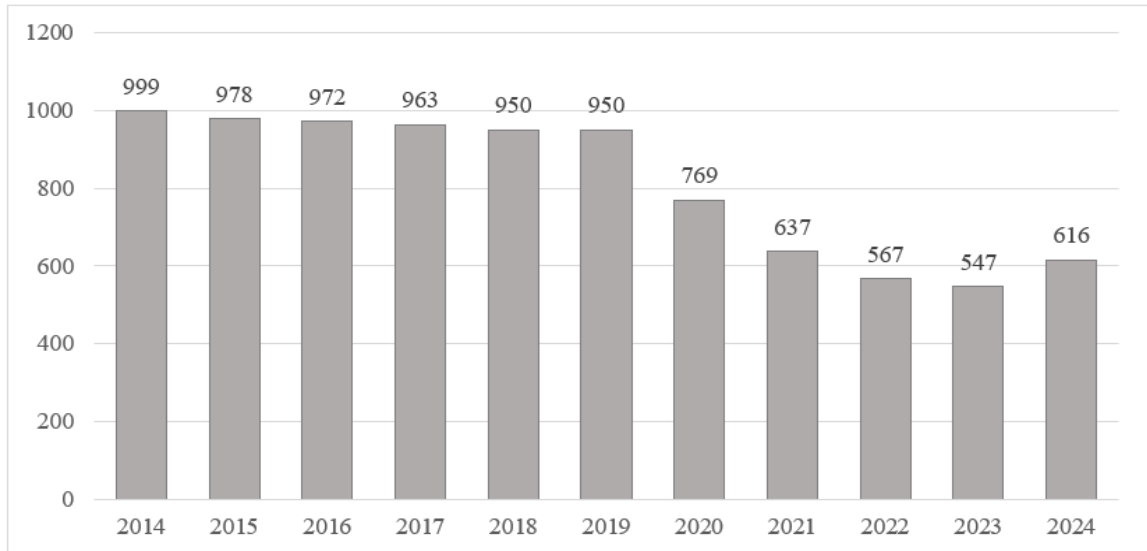


Рис. 2.3. Динаміка кількості організацій, які здійснювали наукові дослідження і науково-технічні (експериментальні) розробки в Україні в 2014-2024 рр., од. [18, с. 7; 19, с. 17]

При цьому витрати на науково-технічну діяльність у % до ВВП (наукоємність ВВП), за даними Державної служби статистики України, мають спадаючу динаміку протягом останніх 11 років (рис. 2.4): найменше значення цього показника спостерігалось у 2022-2023 рр. (0,33%) та не значне підвищення (до 0,37 %) – у 2024 р. [19, с. 21].

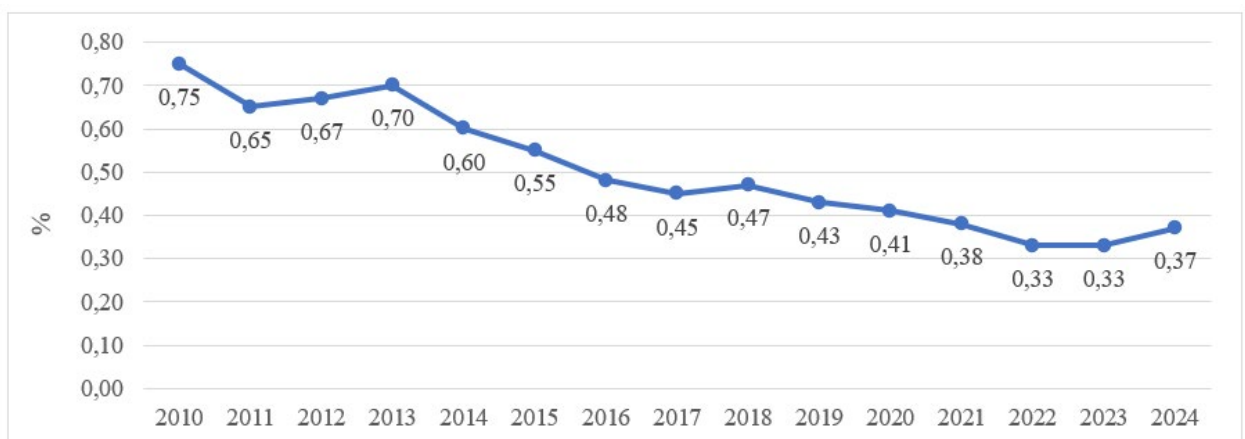


Рис. 2.4. Динаміка наукоємності ВВП в Україні в 2010-2024 рр., % [19, с. 21]

В контексті дослідження макроекономічних передумов трансформації систем управління людськими ресурсами доцільно здійснити аналіз ситуації, що склалась на ринку праці України для визначення заходів реагування на впливи зовнішнього ринкового середовища.

У табл. 2.3 наведено динаміку основних абсолютних показників ринку праці України у 2011-2021 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка основних абсолютних показників ринку праці України
в 2011-2021 рр., тис. осіб [3]

<i>Рік</i>	<i>Населення (наявне)</i>	<i>Робоча сила</i>	<i>Зайняті</i>	<i>Безробітні</i>
2011	45 633,6	20 893,0	19 231,1	1 661,9
2012	45 553,0	20 851,2	19 261,4	1 589,8
2013	45 426,2	20 824,6	19 314,2	1 510,4
2014	42 929,3	19 920,9	18 073,3	1 847,6
2015	42 760,5	18 097,9	16 443,2	1 654,7
2016	42 584,5	17 955,1	16 276,9	1 678,2
2017	42 386,4	17 854,4	16 156,4	1 698,0
2018	42 153,2	17 939,5	16 360,9	1 578,6
2019	41 902,4	18 066,0	16 578,3	1 487,7
2020	41 588,4	17 589,5	15 915,3	1 674,2
2021	41 167,3	17 321,6	15 610,0	1 711,6

Згідно з інформацією таблиці 2.1, протягом 2011-2021 рр. в Україні відбулось зменшення всіх наведених показників, при цьому найбільше зменшилась чисельність робочої сили (на 3571,4 тис. осіб або на 17,1%) та зайнятого населення (на 3 621,1 тис. осіб або на 18,8%) при скороченні загальної чисельності населення (на 4466,3 тис. осіб або на 9,8%).

Починаючи з 2022 р., абсолютні показники щодо стану ринку праці є практично відсутніми, враховуючи контекст соціально-економічних викликів, що є спричиненими повномасштабною збройною агресією РФ проти України. Але низхідні тенденції щодо чисельності населення, зокрема робочої сили, залишились наявними, зважаючи на численні людські втрати в країні.

Аналіз структури зайнятого населення до 2021 р. за віком демонструє зменшення чисельності зайнятої молоді. Інформація, наведена в табл. 2.4, демонструє, що загальна чисельність зайнятої молоді віком 15-34 роки в період з 2017 р. до 2021 р. зменшилась на 790,2 тис. осіб (з 5622,6 до 4832,4 тис. осіб) або на 14,1%. При цьому найбільше скорочення відбулось у групі 25-29 років – на 381,8 тис. осіб (з 2048,2 до 1666,4 тис. осіб) або на 18,64%. Варто зауважити, що водночас за цей період підвищилася кількість зайнятих у вікових групах 35-39 років (на 6,0%), 40-49 років (на 2,1%), 50-59 років (на 0,9%).

Табл. 2.4

Зайнятість населення за віковими групами в Україні в 2017-2021 рр. [6]

	2017		2018		2019		2020		2021	
Усе населення віком 15-70 років, у т.ч. за віковими групами:	тис. осіб	у % до населення відповідного віку	тис. осіб	у % до населення відповідного віку	тис. осіб	у % до населення відповідного віку	тис. осіб	у % до населення відповідного віку	тис. осіб	у % до населення відповідного віку
	16156,4	56,1	16360,9	57,1	16668,0	51,7	15995,6	49,9	15693,4	49,3
15-24 роки	1122,9	27,9	27,9	1068,5	1155,4	30,6	955,0	25,8	913,7	24,8
25-29 років	2048,2	69,7	71,7	2016,9	1944,6	73,3	1816,4	72,1	1666,4	70,4
30-34 роки	2451,5	74,6	75,8	2510,1	2466,5	76,0	2348,2	74,5	2252,3	74,0
35-39 років	2244,6	77,6	77,1	2266,7	2419,7	79,3	2364,9	75,3	2380,3	75,0
40-49 років	4172,6	77,3	79,7	4307,2	4302,2	78,7	4226,6	76,7	4258,4	76,8
50-59 років	3456,1	62,9	65,3	3549,2	3606,5	67,9	3533,4	67,9	3486,2	68,3
60-70 років	660,5	13,9	13,6	642,3	683,4	13,7	670,8	13,2	652,7	12,8
71 рік і старше					89,7	2,4	80,3	2,1	83,4	2,2

При цьому протягом 2017-2021 рр. рівні зайнятості молоді в Україні за віковими групами змінювались по-різному: у групі 15-24 роки відбулось зниження на 3,1%, у групі 30-34 роки – на 0,6%, а у групі 25-29 років рівень зайнятості підвищився на 0,7%.

Серед зареєстрованих безробітних віковий розподіл теж зазнав значних змін в останнє десятиліття – відбулось зменшення на ринку праці молодих людей віком до 35 років:

- у 2011 р. серед зареєстрованих безробітних 42% належали до вікової категорії до 35 років; 23% – від 35 до 44 років; 29% – від 45 до 55 років; 6% – понад 55 років [28],
- у 2020 р.: 30% належали до вікової категорії до 35 років; 29% – від 35 до 44 років; 26% – від 45 до 55 років; 15% – понад 55 років [22],
- у 2023 р.: 23% належали до вікової категорії до 35 років; 30% – від 35 до 44 років; 30% – від 45 до 55 років; 17% – понад 55 років [24]

На ринку праці вкрай важливим є співвідношення попиту та пропозиції, які можна відстежити саме за показниками зареєстрованого ринку праці.

Протягом останніх років ці показники за абсолютними значеннями суттєво зменшились, обумовлені війною в країні та наслідками світової пандемії COVID-19 (рис. 2.5).

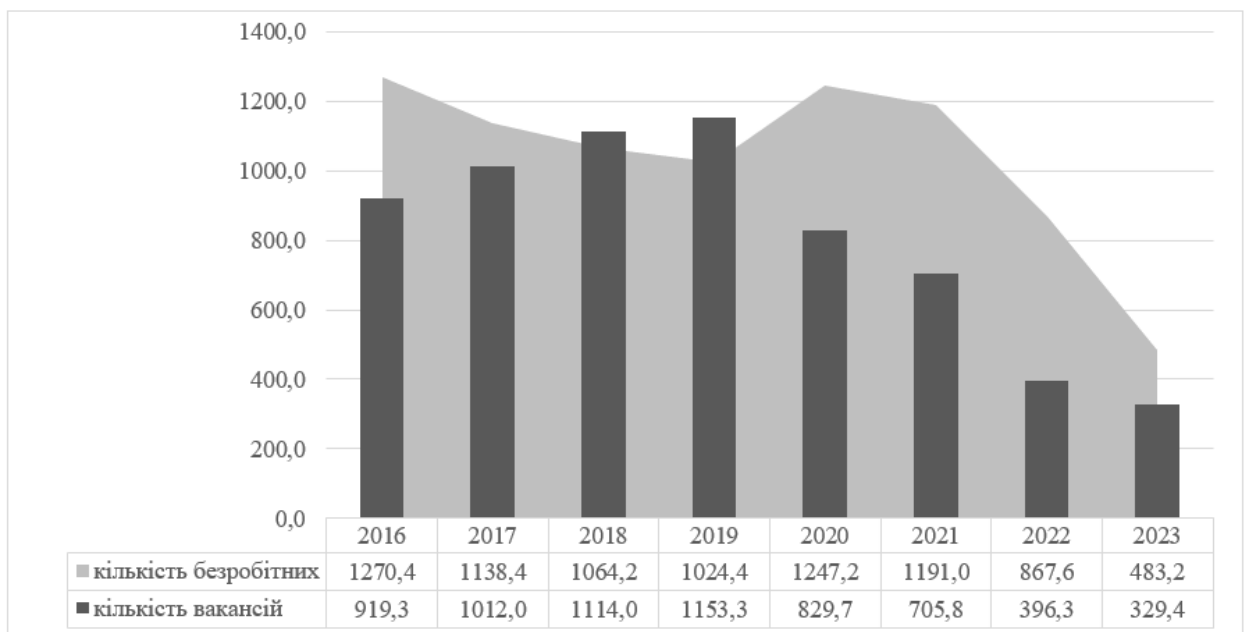


Рис. 2.5. Динаміка обсягу зареєстрованого ринку праці України у 2016-2023 рр., тис. ос./тис. од. [22, с. 4; 24, с. 4]

Таким чином, відмінною рисою сучасного зареєстрованого ринку праці в Україні є досить суттєве зменшення обсягу його ємності: у 2022 р. у країні було 396,3 тис. вакансій, у 2023 р. – 329,4 тис. вакансій, тобто потреба сучасного ринку праці дорівнює менше 30% ринку праці 2019 р. (кількість

вакансій у 2023 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 71,4%). При цьому ринок праці України є праценадлишковим.

Водночас із зменшенням кількості запитів роботодавців на ринку праці України наявними залишаються диспропорції у співвідношенні попиту та пропозиції робочої сили. За багатьма видами економічної діяльності спостерігається як високий рівень наявних вакансій, так і велика кількість тих, хто шукає роботу (Додаток Б). Це свідчить про невідповідність рівня професійної підготовки претендентів вимогам роботодавців.

Визначені тренди щодо зменшення чисельності робочої сили прямим чином пов'язані з загальними демографічними тенденціями у країні. Тому доцільно оцінити демографічні й міграційні процеси, які безпосередньо впливають на кількісні та якісні характеристики робочої сили, на попит і пропозицію на ринку праці, рівень заробітної плати й інші важливі показники.

Відповідно до даних Державної служби статистики України, протягом періоду незалежності чисельність населення країни значно скоротилась: у 1991 р. в країні проживало 51,9 млн. осіб, у 2010 р. – 46,0 млн. осіб; станом на початок 2022 р. – 41,2 млн. осіб (рис. 2.6).

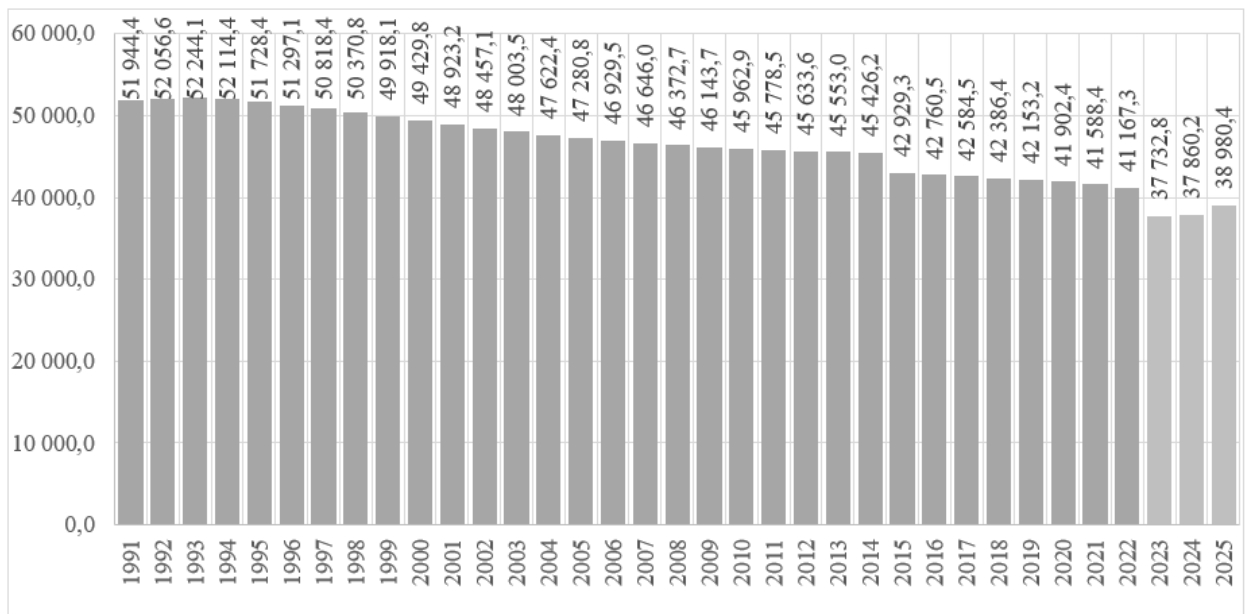


Рис. 2.6. Динаміка чисельності населення України у 1991-2025 рр., тис. осіб (станом на 1 січня) [17; 41]

Враховуючи міжнародні оцінки (відділу народонаселення ООН) щодо чисельності населення України у 2023-2025 рр., можна зробити висновок, що в цілому зменшення населення країни становило: у 2025 р. порівняно з 2022 р. 5,3%, з 2010 р. – 15,2%, з 1991 р. – 25,0%.

Беззаперечно негативним є вплив війни на демографічні показники: окупація територій і людські втрати на війні обумовили стрімке зменшення загальної чисельності населення України з 2014 р., загостривши ситуацію з лютого 2022 р.: у 2015 р. показник скоротився на 5,5% порівняно з попереднім роком, враховуючи, що середні темп скорочення 1991-2014 рр. дорівнював 0,5%; у 2023 р. чисельності населення зменшилась на 8,3% порівняно з 2022 р.

Важливим чинником зменшення чисельності населення України є його тривале природне скорочення. Депопуляція зумовила суттєві зміни в структурі населення: як видно з даних статеві-вікової піраміди населення України (рис. 2.7), в країні значно зменшилась частка дітей до 5-7 років, дуже невеликою є чисельність молодих людей віком 20-25 років, найчисельнішою є група населення 35-40 років (обох статей), при цьому кількість жінок віком від 40-45 років і старше суттєво перевищує відповідні групи чоловіків.

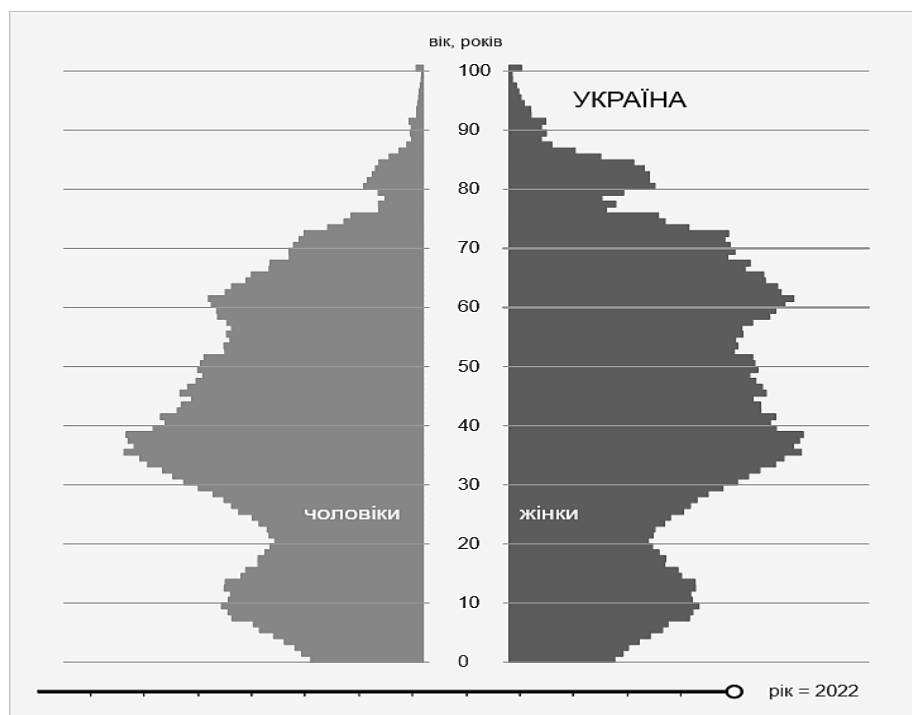


Рис. 2.7. Статеві-віковий розподіл населення України у 2022 р. [27]

Окрім сукупності демографічних чинників, що впливають на ринок праці, вкрай важливо враховувати міграційні чинники.

Україна протягом всіх років незалежності є активним учасником міжнародних міграційних процесів. Військова агресія РФ проти України стала причиною збільшення кількості українських мігрантів у світі.

Протягом 2011-2021 рр. для України при достатньо високих показниках міграційних потоків був характерний механічний приріст чисельності населення різної інтенсивності (рис. 2.8): у 2012 р. був найбільшим – 61,8 тис. осіб (причина – чемпіонат з футболу Євро-2012), у 2020 р. був найменшим – 7,2 тис. осіб (причина – пандемія COVID-19).

За результатами досліджень [9], емігранти з України переважно прямували до країн із середнім рівнем доходу, при деякому зменшенні величин потоків до даної групи країн впродовж 1990-2020 рр., натомість до країн із високим рівнем доходу потоки мігрантів зростали. Кількість українців, що мігрували до країн з низьким рівнем доходу, надзвичайно мала та зменшувалась протягом вказаного періоду: з 4 тис. осіб у 1990 р. до 1 тис. осіб за підсумками 2020 р.

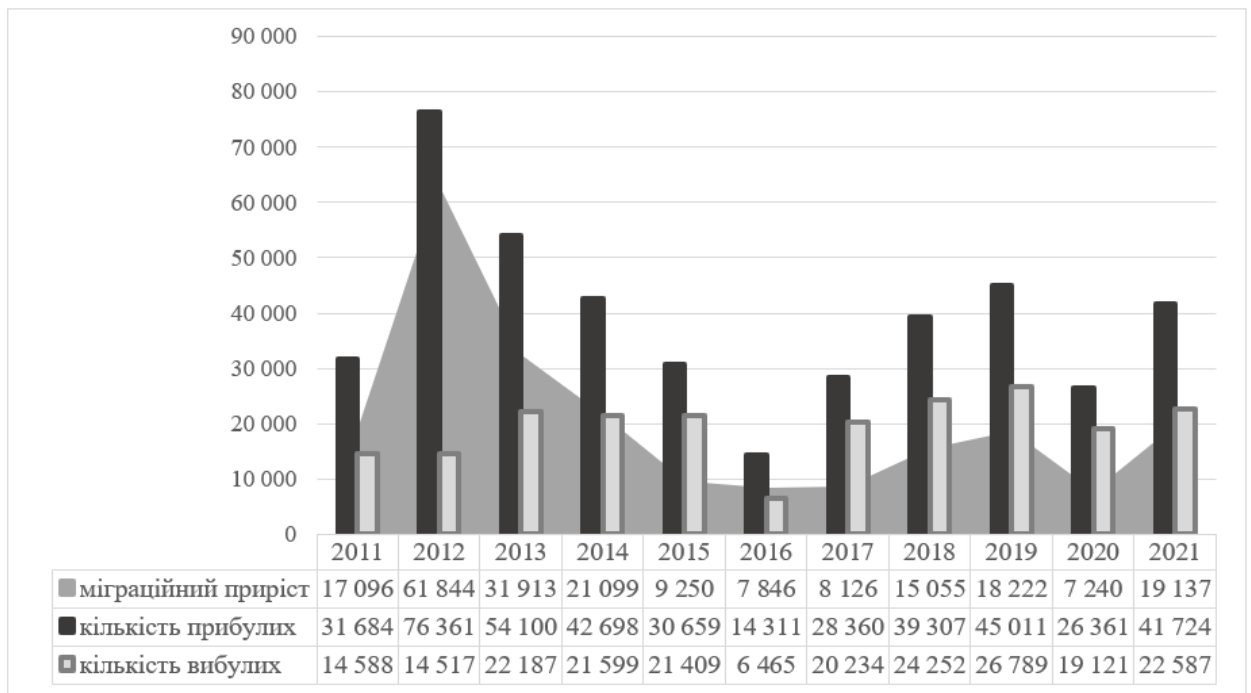


Рис. 2.8. Динаміка міграційного руху населення України в 2011-2021 рр., ос. [16]

Провідну роль серед причин міграційних переміщень відігравала трудова міграція, що зумовлювала загострення проблеми забезпечення країни людськими ресурсами. Для України особливо актуальною є проблема є відтоку талантів (так званий «відтік мізків» або «brain drain»), що може мати значний негативний вплив на суспільство та економіку [6, с. 22], знижуючи інноваційність і конкурентоспроможність економіки через втрати людського капіталу.

Щодо українських емігрантів після 24.02.2022 р., у липні 2025 р., за інформацією Верховного комісара ООН у справах біженців, у світі налічувалось 5,64 млн. українських біженців, з них 5,08 млн. – у Європі, 0,56 млн. – в інших країнах світу, а 3,76 млн. осіб є внутрішньо переміщеними особами [50]. Більшість вимушених українських мігрантів становлять жінки (близько 70% усіх прибулих дорослих) та діти (близько 30% усіх прибулих) [6], що прямим чином формує потенційні ризики прояву дисбалансів у структурі робочої сили України за гендерною та віковою ознакою в разі їх повернення. Отже, міграційні процеси мають значний вплив на стан ринку праці України, впливаючи на його структуру, обумовлюючи динаміку функціонування та розвитку.

Таким чином, основними макроекономічними передумовами трансформації стратегій управління людськими ресурсами виступають такі чинники: науковий потенціал людських ресурсів (кількість закладів, що здійснюють НДР; кількість людських ресурсів, задіяних у виконанні НДР); стан ринку праці (кількість зайнятого та безробітного населення та їхній статеві-віковий склад; співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці тощо); демографічні процеси (динаміка кількості населення країни; співвідношення народжуваності та смертності); міграційні процеси (кількість, якість та склад людських ресурсів, що виїжджають працювати за кордон; кількість випускників шкіл, що отримують вищу освіту за межами країни).

Враховуючи результати здійсненого аналізу, доцільною є актуалізація підходів до управління людськими ресурсами на рівні організацій: для

роботодавців підвищується важливість питань щодо інструментів утримання, закріплення та розвитку наявних людських ресурсів власними силами, що об'єктивно впливає на трансформацію корпоративних стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку.

2.2. Аналіз напрямів трансформації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах

Результати аналізу макроекономічних передумов трансформації стратегій управління людськими ресурсами виявили стійкі тенденції щодо скорочення та структурних змін чисельності робочої сили на національному ринку праці, які спричинені комплексом взаємопов'язаних чинників. Для сучасних роботодавців це означає зростання стратегічної значущості внутрішніх систем та інструментів HR-менеджменту. При цьому першочерговим завданням є не лише подолання дефіциту людських ресурсів, але й максимізація ефективності використання наявного людського капіталу через утримання, розвиток та створення найкращих умов праці.

Фактично, сукупність зовнішніх викликів зумовлює змістовне зміщення фокусу системи управління людськими ресурсами на напрями: підвищення людиноцентричності стратегій УЛР та поглиблення цифровізації HR-функцій.

Підвищення людиноцентричності як один із ключових напрямів трансформації стратегій управління людськими ресурсами, передбачає поглиблення переорієнтації управлінської політики з контролюючих і процедурних функцій на підтримку професійного та особистісного розвитку працівників. Людиноцентровані HRM-стратегії ґрунтуються на визнанні працівника головним джерелом цінності та інновацій і передбачають створення умов, які сприяють добробуту, залученості, балансуванню робочого та особистого життя. До провідних інструментів такого підходу належать:

- розвиток систем безперервного навчання (lifelong learning);

- впровадження механізмів динамічного управління кар'єрою;
- персоналізація систем мотивації та винагород;
- формування підтримувальної корпоративної культури та сильної ціннісної пропозиції для працівників (EVP, employee value proposition) – унікального набору переваг і винагород, які роботодавець пропонує працівникам в обмін на їхню лояльність даній організації [29];
- впровадження та розвиток програм well-being – комплексу заходів, що спрямовані на підтримку емоційного, психологічного і фізичного стану людей, що дозволяє бути продуктивним, проактивним і активно залученим у виконання роботи [13].

Другим інтегральним напрямом модернізації стратегій управління людськими ресурсами є поглиблення цифровізації HR-функцій, що забезпечує перехід від традиційних адміністративних операцій до data-driven HRM, коли управлінські рішення приймаються на основі даних та аналітики. Цифрова трансформація HR передбачає широке впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання, HR-аналітики, хмарних платформ, ATS-систем, цифрових інструментів залучення та оцінювання працівників, а також платформ дистанційного навчання і розвитку талантів. Змістова сутність цього напрямку полягає у формуванні гнучких, адаптивних, технологічно інтегрованих HR-моделей, здатних забезпечувати швидке реагування на кадрові потреби та довгострокове стратегічне позиціонування людського капіталу.

Таким чином, підвищення людиноцентричності стратегій УЛР і поглиблення цифровізації HR-функцій формують взаємодоповнюючі вектори трансформації сучасних систем управління персоналом: перший – спрямований на розвиток і соціальну цінність працівника, другий – на оптимізацію HR-процесів та підсилення аналітичної складової управління.

У такій парадигмі значною мірою зростає роль компетентнісного виміру людського капіталу, оскільки здатність організацій до ефективної адаптації та інновацій прямо залежить від наявності працівників, які володіють

актуальними знаннями та навичками. Саме тому аналіз ключових компетенцій, що визначають професійну успішність у сучасній економіці, набуває особливої важливості. З цієї точки зору показовими є результати міжнародного дослідження Future of Jobs Report (World Economic Forum) у 2025 р. [47], що визначає найбільш затребувані навички та ринкові тренди у сфері праці, які формують траєкторії оновлення HR-стратегій у провідних країнах світу.

Відповідно до результатів міжнародного дослідження [47], яке охопило понад 1000 роботодавців, очікується, що до 2030 р. 39% основних навичок працівників зміняться (рис. 2.9). Хоча це є суттєвими змінами щодо навичок, цей показник порівняно з 2023 р. знизився на 5% – з 44% [47, с. 32].

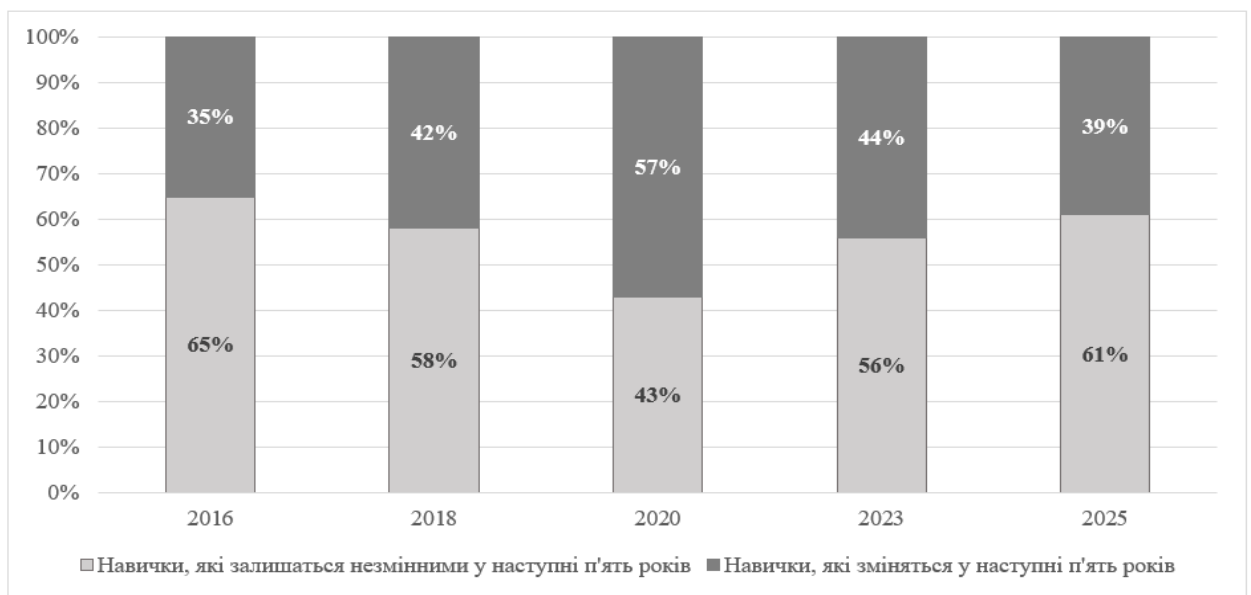


Рис. 2.9. Еволюція очікувань щодо зміни основних навичок працівників на наступні п'яти років, у 2016-2025 рр. [47, с. 33]

Одним із елементів, що сприяють цьому висновку, може бути зростаюча увага до безперервного навчання, програм підвищення та перекваліфікації, що дозволяє компаніям краще передбачати та управляти майбутніми потребами в навичках. Це відображається у збільшенні частки робочої сили (50%), яка пройшла навчання в рамках довгострокових стратегій, порівняно з 2023 р. (41%) – висновок, який є послідовним майже в усіх галузях [47, с. 32].

Проте, ступінь змін навичок не є однаковим у різних економіках та галузях. Країни з низьким та середнім рівнем доходу, а також ті, що постраждали від конфліктів, як правило, очікують більших змін у навичках працівників, тоді як економіки з високим рівнем доходу передбачають більшу стабільність [47, с. 33].

На рис. 2.10 представлено рейтинг основних навичок, які респонденти опитування «Future of Jobs» визначають як необхідні працівникам у 2025 р.

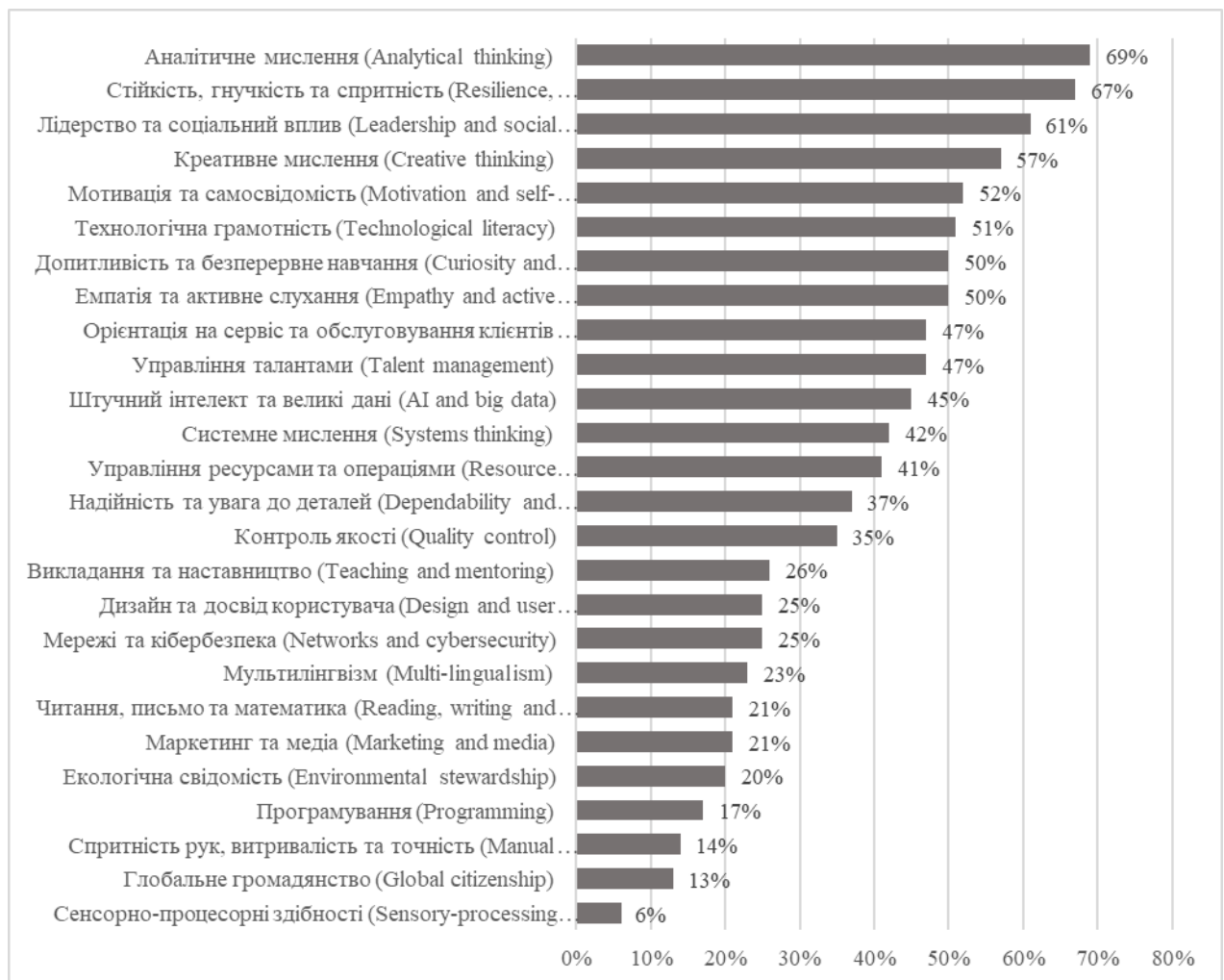


Рис. 2.10 Рейтинг основних навичок працівників у 2025 р.

(за часткою роботодавців, які вважають зазначені навички основними для своїх працівників), % [47, с. 33]

Як і в попередні роки, *Аналітичне мислення* залишається головною провідною навичкою для роботодавців, причому 7 з 10 компаній вважають її

важливою. За нею найважливішими є *Стійкість, гнучкість та спритність*, разом із *Лідерством та соціальним впливом*, що підкреслює критичну роль адаптивності та співпраці поряд із когнітивними навичками. *Креативне мислення та Мотивація та самосвідомість* посідають четверте та п'яте місця відповідно. Ця комбінація когнітивних, самоефективних та міжособистісних навичок у п'ятірці найкращих підкреслює важливість, яку респонденти надають гнучкій, інноваційній та спільній робочій силі, де як здібності до вирішення проблем, так і особиста стійкість є критично важливими для успіху.

Рейтинг 10 основних навичок завершують: *Технологічна грамотність, Емпатія та активне слухання, Допитливість і навчання протягом усього життя, Управління талантами та Орієнтація на обслуговування та обслуговування клієнтів*. Ці навички, що відображають важливу роль технічної майстерності, сильних міжособистісних здібностей, емоційного інтелекту та прихильності до безперервного навчання, свідчать про очікування респондентів, що працівники мають збалансувати «жорсткі» та «м'які» навички, щоб бути успішними в сучасному робочому середовищі.

Порівняно з виданням цього звіту за 2023 р., з'явилися деякі значні зрушення в основних навичках. *лідерство та соціальний вплив, III та великі дані, управління талантами та орієнтація на обслуговування та обслуговування клієнтів* відзначили помітне зростання актуальності. І навпаки, такі навички, як *надійність та увага до деталей і контроль якості*, зменшилися у важливості для організацій порівняно з даними 2023 р. Загалом, *лідерство та соціальний вплив, стійкість, гнучкість та спритність*, а також *III та великі дані* відзначили найбільш суттєве зростання значущості: на 22%, 17% та 17% відповідно [47, с. 32-33].

Згідно з очікуваннями роботодавців щодо еволюції навичок протягом наступних п'яти років – до 2030 р. – прогнозується, що технологічні навички зростатимуть за значущістю швидше, ніж будь-який інший тип навичок. Серед них *III та великі дані* очолюють список як навички, значущістю яких зростає

найшвидше, за ними наступними є *мережі та кібербезпека та технологічна грамотність*.

Як доповнення до цих технологічних навичок, *креативне мислення та дві соціально-емоційні установки – стійкість, гнучкість та спритність*, а також *допитливість і навчання протягом усього життя* – також розглядаються як такі, що зростають за значущістю. До топ-10 навичок, що зростають, також входять *лідерство та соціальний вплив, управління талантами, аналітичне мислення та екологічне управління*. Ці навички акцентують увагу на потребі в працівниках, які можуть керувати командами, ефективно управляти талантами й адаптуватися до питань сталості та «зелених» переходів у все більш складному та взаємопов'язаному світі.

Також респондентами було визначено й найбільш стабільні навички, до яких належать: здібності сенсорної обробки; читання, письмо та математика; надійність та увага до деталей; контроль якості; та громадянство світу.

Таким чином, проаналізовані дані свідчать, що у найближчі роки найбільшу значущість на ринку праці матимуть інтегральні навички – системне вирішення проблем, стійкість, адаптивність та креативність, лідерство, здатність до постійного навчання та ін. – у поєднанні з технічними компетентностями. Роботодавці очікують, що працівники зможуть безперервно оновлювати та комбінувати свої знання у відповідь на технологічні та організаційні зміни, формуючи стійку професійну придатність у динамічному середовищі.

Однак саме зростання вимог до гнучкості та безперервного навчання має зворотний ефект – воно посилює психоемоційне навантаження на персонал. Працівники стикаються з подвійним тиском: необхідністю залишатися конкурентоспроможними та водночас швидко адаптуватися до нових систем, правил і способів організації праці. За актуальними міжнародними оцінками, приблизно дві третини працівників у світі відчувають стрес через надто швидкі зміни у сфері праці, а 49% побоюються, що динаміка змін зробить їх менш компетентними порівняно з іншими [44]. Крім того,

середньостатистичний працівник сьогодні переживає близько 10 запланованих організаційних трансформацій на рік, включаючи реструктуризацію, цифрові ініціативи, зміну корпоративної культури та бізнес-моделі, тоді як у 2016 р. таких трансформацій було лише дві [44]. Це демонструє безпрецедентну турбулентність організаційного середовища.

У цих умовах є очевидним, що збільшення продуктивності та впровадження нових технологій не можуть досягатися за рахунок виснаження людських ресурсів. Для компаній стає стратегічно важливим забезпечити баланс між гнучкістю організації та психологічною й професійною стабільністю працівників. Тому провідні міжнародні компанії переходять до моделей управління, які водночас підтримують інноваційність бізнесу й зміцнюють відчуття безпеки, належності та передбачуваності для працівників.

Як відповідь на ці виклики на глобальному рівні формується концепція нової стабільності у сфері праці та її регулювання на мікрорівні – структурних елементів, які замінюють традиційні гарантії зайнятості (постійне робоче місце, фіксована команда, ієрархічна структура, чітко визначена роль) більш гнучкими, але водночас мінімально гарантованими формами організаційної підтримки. Ця система спрямована на те, щоб забезпечити інституційну сталість і людську стійкість у період високої динаміки змін.

Відповідні тенденції подані в табл. 2.5, що демонструє трансформацію традиційних складових систем у напрямі нових стабілізаційних орієнтирів трудової діяльності, організації та професійної взаємодії. Фактично, ці нові орієнтири є критеріями оцінки відносин між організацією та працівником.

Відображені у таблиці зрушення демонструють фундаментальну зміну логіки управління людськими ресурсами: HRM перестає бути адміністративною функцією і перетворюється на стратегічну систему управління талантами, навичками, даними та технологіями. Ці трансформації впливають на HR-стратегію у трьох вимірах – робота, організація, працівник.

Табл. 2.5

Нові орієнтири стабільності в системі управління людськими ресурсами у період високої динаміки змін [44, с. 17]

<i>Рівень</i>	<i>Параметр</i>	<i>Джерело нестабільності</i>	<i>Старий орієнтир</i>	<i>Новий орієнтир</i>
Робота (Work)	«Хто» навчає команди	Вищі показники плинності кадрів, скорочення строків зайнятості, розширення застосування ІІІ	Керівник і команда	Кросфункціональні команди та колективний інтелект, підсилені ІІІ
	«Як» працюють команди	Більш плоскі та гнучкі організації, передання прийняття рішень ближче до клієнта	Виконання конкретних завдань відповідно до посадової функції для створення фіксованих результатів	Виконання набору дій на основі даних для створення цінності та результатів
	«Де» працюють команди	Зростання частки віддаленої та гібридної роботи	Офіс, виробнича локація	Гнучкі робочі простори, визначені змістом роботи та організаційними потребами
Організація (Organization)	«Хто» виконує роботу	Зростання частки контрактних працівників; розширення ІІІ	Співробітники у робочих місцях, організовані в функціональні команди	Співробітники та ІІІ, інтегровані в мережі внутрішніх і зовнішніх команд
	«Як» організовано роботу	Потреба у більшій гнучкості та швидкості методів роботи	Жорстко структуровані організації, підпорядковані логіці управлінського апарату	Організації, гнучко спроектовані на основі інтересів клієнта й бізнес-результатів
	«Де» організації працюють	Динамічний доступ до компетенцій, що не завжди доступні всередині компанії	В межах організаційних кордонів	Всередині та поза межами організації, використовуючи ринкові компетенції та навички для задоволення бізнес-потреб
Працівник (Worker)	«Хто» працівники (для організації)	Зросла потреба у швидкості, гнучкості та автономії працівника	Працівники розглядаються з позиції досвіду «до найму» та «після найму»	Працівники розглядаються відповідно до своїх навичок, цінностей, мотивації та потенціалу
	«Як» працівники взаємодіють і відчують зв'язок	ІІІ та технології спричиняють ризики ізоляції та втрати зв'язків	Функціональна команда	Кросфункціональні команди; спільноти навичок (skills guilds); кооперативи талантів
	«Куди» працівники рухаються далі	Зростання різноманіття робіт і розрив лінійної моделі кар'єрного зростання	Лінійні внутрішні кар'єрні траєкторії	Нелінійні кар'єрні шляхи та зовнішні можливості

2.3. Сучасні тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

З метою об'єктивної оцінки сучасних умов формування стратегій управління людськими ресурсами доцільно звернутися до результатів міжнародних досліджень, що відображають реакції глобального бізнесу на ключові макротенденції трансформації ринку праці. Особливе аналітичне значення мають опитування міжнародних компаній, спрямовані на з'ясування змісту HR-стратегій, які роботодавці планують впроваджувати у відповідь на структурні зміни економіки, технологічні інновації та еволюцію професійних ролей, а також на виявлення основних бар'єрів, що ускладнюють організаційні трансформації.

Результати міжнародного дослідження [47] демонструють, що на період 2025-2030 рр. роботодавці очікують низку системних перешкод, які визначатимуть складність переходу до нових моделей організації праці (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Перешкоди для бізнес-трансформацій у 2025-2030 рр. [47, с. 49]

Найбільш критичною серед них респонденти назвали *структурний дефіцит навичок на ринку праці*: 63% опитаних компаній відзначили наявність істотних прогалин у навичках як головний бар'єр трансформації бізнесу (для порівняння: у аналогічному дослідженні 2023 р. цей показник становив 60%) [46, с. 49]. Зазначена проблема є системною та спостерігається в більшості галузей і регіональних ринків праці – вона посіла перше місце у 52 з 55 досліджених економік та у 19 з 22 секторів [47, с. 49].

Другою найбільш вагомою перешкодою – 46% – визначено *організаційну культуру та опір змін*, що підкреслює очікувані труднощі щодо узгодження внутрішніх процесів, організаційних структур, ієрархій та мислення у відповідь на тенденції та виклики, з якими, як очікують компанії, вони зіткнуться. *Регуляторні проблеми* вважаються третьою найбільш актуальною перешкодою, на яку вказали 39% роботодавців. Крім того, 32% респондентів наголошують на *браку адекватних даних та технічної інфраструктури* як на додатковій перешкоді. Інші бар'єри, такі як *дефіцит інвестиційного капіталу* (26%) та *недостатнє розуміння можливостей* (25%), згадуються рідше.

Варто зазначити, що у виданні звіту за 2023 р. понад половина респондентів визнала *труднощі із залученням талантів* основним бар'єром трансформацій. Цьогорічне опитування розрізняє *привабливість галузі* та *привабливість на рівні фірми*: результати свідчать, що *брак привабливості галузі* як помітний бар'єр розглядають 37% компаній, згадують а *проблеми, специфічні для фірми*, – 27% [47, с. 49].

У відповідь на виявлені структурні виклики роботодавці формують комплексні стратегії регулювання робочої сили, що спрямовані на забезпечення відповідності людських ресурсів вимогам трансформованого економічного середовища. Відповідно пріоритет належатиме підвищенню кваліфікації працівників, прискоренню автоматизації процесів та завдань, а також добору персоналу з новими навичками для задоволення нових потреб бізнесу (рис. 2.2).

Наймасштабнішою та найпоширенішою стратегією є підвищення кваліфікації працівників (Upskilling). Згідно з міжнародним опитуванням, 85% роботодавців планують реалізовувати програми підвищення кваліфікації працівників у період 2025-2030 рр., що робить цей напрям беззаперечним пріоритетом (рис. 2.12).

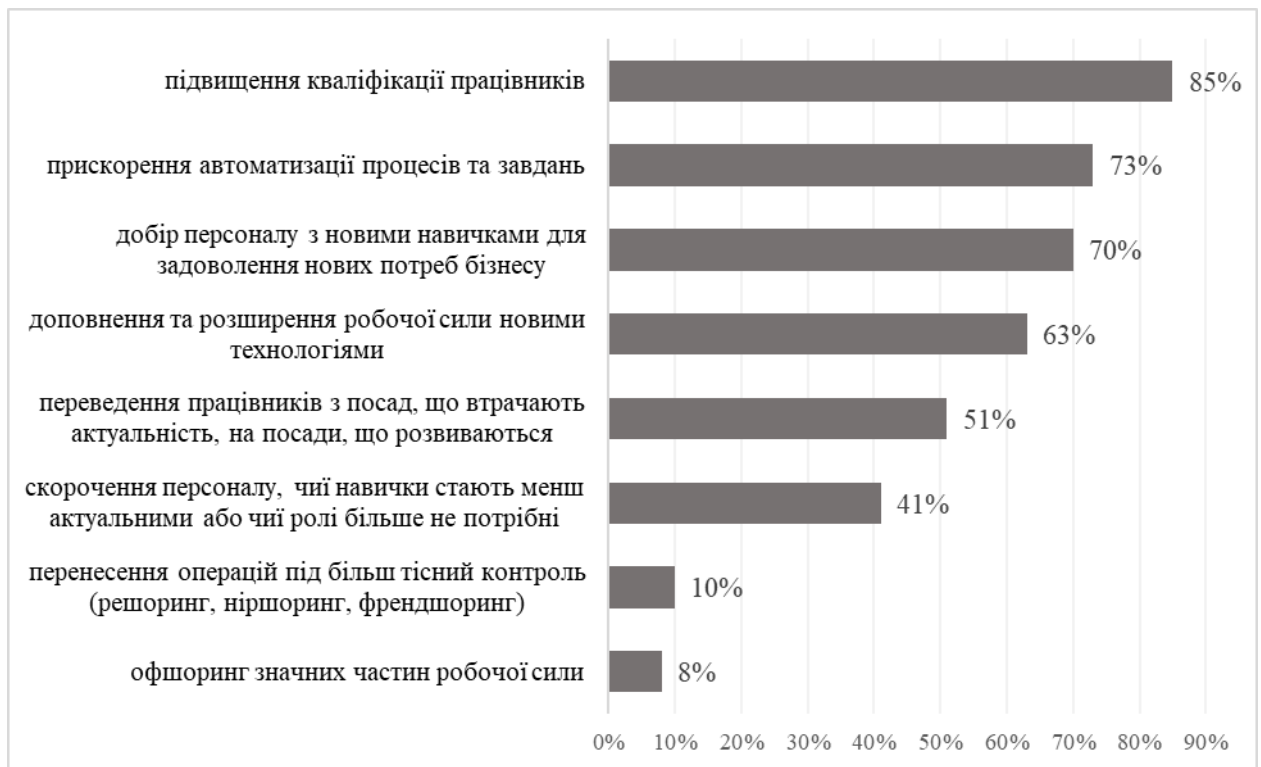


Рис. 2.12 Складові стратегій управління людськими ресурсами у 2025-2030 рр. (за часткою роботодавців, які планують впровадити зазначені елементи) [47, с. 52]

Стратегія збереження та нарощення внутрішнього кадрового потенціалу стала домінуючою в усіх групах країн, проте найвищий рівень очікуваного залучення спостерігається в економіках із високим рівнем доходу (87%), що дещо випереджає економіки з рівнем доходу вище середнього (84%) та нижче середнього (82%) [47, с. 52]. Така тенденція підтверджує зміцнення глобальної орієнтації бізнесу на внутрішнє формування компетенцій як на більш ефективний і стійкий інструмент реагування на кадрові ризики порівняно з зовнішнім добром.

Другим за поширеністю напрямом є *прискорення автоматизації процесів та завдань*, яку планують прискорити 73% роботодавців. Попри зменшення цього показника порівняно зі звітом 2023 р., де він дорівнював 80%) [46, с. 50], автоматизація зберігає статус стратегічного чинника розвитку продуктивності. Найвищий рівень технологічної інтеграції очікується також в економіках із високим рівнем доходу (77%), у той час як економіки з доходом вище середнього демонструють близькі показники (74%), а в економіках із нижчим середнім рівнем доходу частка роботодавців, що планують автоматизацію, становить 57% [47, с. 52]. Це свідчить про неоднорідність технологічної трансформації ринку праці залежно від доступності інвестиційних ресурсів та рівня цифрової зрілості бізнес-середовища.

Суттєвого значення набувають і стратегії коригування складу робочої сили відповідно до змін попиту на навички. За результатами опитування [47, с. 52]:

- 70% роботодавців планують наймати нових працівників із новими затребуваними навичками;
- 51% роботодавців мають намір перевести працівників з посад, що втрачають актуальність, на посади, що розвиваються;
- 41% роботодавців передбачають скорочення персоналу через застарілість навичок.

Наведені дані свідчать, що попит на нові компетенції зростає значно швидше, ніж формуються внутрішні ресурси підприємств для їх забезпечення, що й надалі загострюватиме ситуацію зі структурним дефіцитом навичок. Паралельно з цим відбувається територіальна оптимізація зайнятості: 10% компаній планують перенести операції під тісніший контроль через *reshoring*, *nearshoring* або *friendshoring*, тоді як лише 8% очікують розширення офшорингу [47, с. 52]. Це демонструє зміщення глобальної стратегії у бік підвищення стійкості ланцюгів постачання та посилення контролю над критичними компетенціями.

Загалом сучасні підходи до регулювання робочої сили засвідчують домінування проактивної HR-стратегії, орієнтованої на довгострокове інвестування в людський капітал, інтеграцію цифрових технологій та оптимізацію структури зайнятості. Водночас зміна пріоритетів роботодавців неминує формувати новий запит щодо професійних і надпрофесійних компетенцій, необхідних для ефективної діяльності працівників у цифровій економіці.

Важливо також зазначити, що окремим важливим напрямом трансформації політики міжнародних компаній є модернізація бізнес-практик, спрямованих на підтримку здоров'я та добробуту працівників (*supporting employee health and well-being*). У найближчій перспективі роботодавці розглядають well-being як стратегічний інструмент розширення доступності талантів і підвищення рівня залученості персоналу. Згідно з результатами опитування, 64% роботодавців очікують впровадження практик підтримки добробуту як ключового механізму забезпечення людських ресурсів у 2025-2030 рр. (табл. 2.6), що демонструє суттєвий зсув пріоритетів порівняно з версією звіту за 2023 р., де цей підхід посідав лише дев'яте місце [47, с. 52].

Зростання важливості well-being має універсальний характер і простежується серед компаній усіх секторів економіки, займаючи перше місце у восьми галузях та стабільно входячи до чільної четвірки в інших. Особливо показовою є ситуація у сфері страхування та управління пенсійними фондами, де 85% роботодавців розглядають практики підтримки фізичного й психологічного здоров'я працівників як ключовий чинник підвищення доступності талантів [47, с. 52]. Така тенденція свідчить про переорієнтацію глобальної системи управління людськими ресурсами з виключно продуктивно- й компетентнісно-орієнтованих моделей на комплексний, людиноцентричний підхід, у межах якого пріоритетного значення набувають умови праці, корпоративна культура, робочий комфорт і ціннісна підтримка персоналу.

Таблиця 2.6

Бізнес-практики для підвищення доступності талантів у період 2025-2030 рр.
(за часткою роботодавців, які вважають зазначені бізнес-практики найбільш
перспективними) [47, с. 53]

№	Бізнес-практика	%
1.	Підтримка здоров'я та добробуту працівників (well-being)	64%
2.	Забезпечення ефективної перекваліфікації та підвищення кваліфікації (reskilling and upskilling)	63%
3.	Покращення процесів професійного зростання та просування	62%
4.	Пропонування вищої заробітної плати	50%
5.	Залучення різноманітних кадрових резервів (talent pools)	47%
6.	Пропонування віддаленої та гібридної роботи в межах країни	43%
7.	Пропонування політик та програм різноманіття, рівності та інклюзії (DEI)	39%
8.	Покращення політик робочого часу та понаднормової роботи	38%
9.	Чітке формулювання мети та впливу бізнесу	37%
10.	Пропонування віддаленої роботи по всьому світу	27%
11.	Доповнення догляду за дітьми для працюючих батьків	26%
12.	Покращення безпеки на робочому місці	25%
13.	Підтримка працівників із обов'язками догляду (caregiving responsibilities)	24%
14.	Вилучення вимог щодо дипломів та проведення найму на основі навичок (skills-based hiring)	19%
15.	Зміни в пенсійних схемах та продовження пенсійного віку	14%
16.	Підтримка представництва працівників	11%

Загалом можна зробити висновок, що сучасні підходи до управління людськими ресурсами свідчать про домінування проактивних HR-стратегій, орієнтованих на довгострокове інвестування в людський капітал та комплексний, людиноцентричний підхід, у межах якого добробут (*well-being*) набуває стратегічного значення.

При цьому важливо підкреслити, що всі зазначені стратегічні зміни – від глобального пріоритету підвищення кваліфікації до зміцнення добробуту працівників – відбуваються на тлі безперервної цифрової трансформації, зокрема систем управління людськими ресурсами. Ця трансформація є не просто однією зі стратегій, а каталізуючим фоном, що обумовлює, сприяє та прискорює більшість цих змін. Так потреба в автоматизації – це прямий наслідок цифровізації, що вивільняє працівників від рутинних функцій; управління навичками – потребує впровадження цифрових платформ для ідентифікації прогалин та персоналізації навчальних траєкторій; добробут часто підтримується через цифрові застосунки та інтелектуальні HR-асистенти, що забезпечують цілодобову підтримку тощо.

Практично цифровізація перетворює HRM із адміністративної функції на стратегічного партнера бізнесу, дозволяючи компаніям не лише реагувати на дефіцит талантів, але й проактивно формувати робочу силу майбутнього.

Важливими є приклади провідних компаній, які вже сьогодні мають досвід актуалізації системи управління персоналом з використанням різних ІКТ-інструментів. Розглянемо кілька прикладів, зокрема:

- *Anchor Trust: чат-бот для підбору персоналу*

Компанія почала використовувати спеціально розроблений чат-бот для підбору персоналу, Chatbot Integra, у Facebook Messenger, що був розроблений для розуміння питань, міг ініціювати розмови на екрані та безпосередньо взаємодіяти з кандидатами. Також було розроблено стратегію використання чат-бота, створивши цільові кампанії в соціальних мережах та використовуючи аналітичні інструменти Facebook. Таким чином, чат-бот створював повідомлення, адаптовані до цільової аудиторії. В результаті коефіцієнт конверсії різко зріс і перевищив 27%; завдяки використанню чат-бота компанія Anchor Trust скоротила витрати на 65%, знизивши середню вартість кампаній з підбору персоналу до £18 за кандидата з попередніх £51; щомісячна кількість кандидатів зросла на 82% [38].

- *Coca-Cola: мобільний застосунок для управління персоналом:*

Компанія зосередилася на цифровізації управління персоналом, зокрема використовує мобільний додаток HRM, який дозволяє працівникам отримувати доступ до широкого спектру кадрових послуг, таких як інформація про пільги, навчальні ресурси та інструменти управління ефективністю. Це призвело до підвищення зацікавленості та задоволеності працівників, а також до підвищення ефективності управління персоналом. Застосунок також надає менеджерам дані про ефективність роботи працівників у режимі реального часу, які можуть бути використані для формування стратегій навчання та розвитку [31].

- *IBM: блокчейн для посвідчень працівників; зворотній зв'язок «Checkpoint», Cognitive Human Interface Personality, динамічна цифрова платформа навчання:*

Компанія використовує технологію блокчейн для посвідчень працівників – це безпечна та захищена від підробки система для зберігання посвідчень працівників, таких як дипломи, сертифікати та досвід роботи. Це дозволяє працівникам легко ділитися своїми посвідченнями з роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами, одночасно зберігаючи контроль над своїми особистими даними. Технологія блокчейн має потенціал змінити спосіб перевірки та обміну посвідченнями працівників, що призведе до підвищення ефективності та прозорості [31]. Також компанією впроваджено революційний процес зворотного зв'язку – «Checkpoint», використовується динамічна цифрова платформа навчання, а у HR-відділі – штучний інтелект Watson для пілотного впровадження CHIP (Cognitive Human Interface Personality) – інтелектуального чат-бота, який обробляє запити HR-відділу. Результатами є: підвищення залученості, узгодженості та покращення управління цілями; надання працівникам можливості обмінюватися контентом, отримувати персоналізовані рекомендації щодо навчання та інтегрувати зовнішні онлайн-ресурси для навчання; запатентована система управління кар'єрою може допомагати працівникам у пошуку нових вакансій та завдань, аналізуючи

моделі поведінки колег; чат-бот на базі штучного інтелекту (СНІР) обробляє широкий спектр запитів, пов'язаних з управлінням персоналом, що скорочує час роботи кол-центру та користується популярністю серед співробітників [37].

- *Microsoft: HR-аналітика на основі штучного інтелекту*

Використовуючи штучний інтелект та алгоритми машинного навчання, Microsoft може аналізувати величезні обсяги даних для виявлення тенденцій та закономірностей, пов'язаних з поведінкою та продуктивністю співробітників. Ця інформація потім використовується для прийняття рішень у сфері управління персоналом, таких як стратегії найму, навчання та утримання співробітників. Це допомогло Microsoft створити більш зацікавлений та продуктивний персонал, що призвело до поліпшення бізнес-результатів [31].

- *Siemens AG: цифровий двійник для планування трудових ресурсів:*

В останні роки компанія є лідером у сфері цифровізації управління персоналом. Однією з найвизначніших її інновацій є використання цифрових двійників для планування трудових ресурсів.

Цифровий двійник – це віртуальна копія фізичної системи або процесу. Компанія створила цифровий двійник своєї робочої сили, що дозволило відділу управління персоналом моделювати різні сценарії, такі як зміни в чисельності персоналу або наборі навичок, і бачити вплив на організацію в режимі реального часу. Це допомогло компанії приймати обґрунтовані рішення щодо планування робочої сили та розподілу ресурсів [31].

- *Unilever: віртуальна реальність для навчання працівників:*

Компанія використовує віртуальну реальність (VR) для навчання співробітників, завдяки VR-технологіям Unilever може створювати імпульсивні навчальні програми, що імітують реальні ситуації. Це дозволяє співробітникам відпрацьовувати свої навички в безпечному та контрольованому середовищі, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню кількості помилок. VR-навчання також виявилось більш цікавим та ефективним щодо запам'ятовування, ніж традиційні методи навчання, що призводить до підвищення рівня утримання персоналу [31].

Таким чином, ці приклади ілюструють, що цифрова трансформація є неминучим та необхідним інструментом для реалізації стратегічних пріоритетів УЛР, орієнтованих на людський капітал, стійкість та адаптивність, а стратегічні пріоритети міжнародних компаній демонструють комплексну трансформацію HR-політики, що поєднує інвестування в розвиток компетенцій, інтеграцію цифрових технологій, коригування структури зайнятості та зміцнення людиноцентричних практик.

Висновки до розділу 2

У межах аналізу макроекономічних передумов трансформації стратегій управління людськими ресурсами в Україні визначено основні загальні виклики в цій сфері: глобалізація та інтеграція ринків, активізація міграційних процесів, політична та геополітична нестабільність, трансформація ринку праці, тотальна цифровізація. На основі результатів аналізу динаміки індексу людського розвитку наголошено, що Україна, залишаючись серед країн з високим рівнем людського розвитку, має найнижчий рейтинг з серед країн Європи. В контексті визначення можливостей у сфері інноваційного розвитку економіки відзначено, що в Україні показник кількості дослідників є в 2,6 рази меншим, ніж у світі та у 7,9 рази меншим, ніж в ЄС; за останні 15 років чисельність науковців скоротилась майже втричі, а витрати на науково-технічну діяльність у 2022-2024 рр. є найменшими за цей період.

Результати аналізу стану ринку праці України засвідчили загальне зменшення його ємності протягом останніх років разом зі зменшенням частки молоді в структурі робочої сили; зроблено висновок про наявні диспропорції у співвідношенні попиту та пропозиції робочої сили. Відзначено, що зменшення чисельності робочої сили прямим чином пов'язані з загальними демографічними тенденціями в Україні – депопуляцією внаслідок як природного, так і міграційного руху населення, що значно ускладнились внаслідок війни. Зроблено висновок, що внаслідок комплексного впливу

визначених чинників доцільною є актуалізація підходів до управління людськими ресурсами на рівні організацій, оскільки для роботодавців підвищується важливість питань щодо інструментів утримання, закріплення та розвитку наявних людських ресурсів власними силами.

У контексті аналізу напрямів трансформації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах акцентовано увагу, що зовнішні виклики зумовили змістовне зміщення фокусу систем управління людськими ресурсами на підвищення людиноцентричності стратегій УЛР та поглиблення цифровізації HR-функцій, які є взаємодоповнюючі векторами змін. Обґрунтовано, що в такій парадигмі значною мірою зростає роль компетентнісного виміру людського капіталу; виявлено, що за очікуваннями роботодавців, до 2030 р. зміняться 39% основних навичок працівників та зростає увага до безперервного навчання, програм підвищення та перекваліфікації працівників. На основі результатів аналізу найбільш необхідних навичок у 2025 р. зроблено висновок, що у найближчі роки найбільшу значущість на ринку праці матимуть інтегральні навички – системне вирішення проблем, стійкість, адаптивність та креативність, лідерство, здатність до постійного навчання та ін. – у поєднанні з технічними компетентностями (темпи зростання яких, за прогнозами, будуть значно швидшими, порівняно з іншими навичками). Підкреслено, що роботодавці очікують від працівників безперервного оновлення та комбінування знань у відповідь на технологічні та організаційні зміни, а дві третини працівників у світі відчувають стрес через надто швидкі зміни у сфері праці, що зумовлює важливість для компаній пошуку балансу між гнучкістю організації та психологічною й професійною стабільністю працівників. Зроблено висновок про трансформацію традиційних складових систем управління людськими ресурсами щодо визначення нових стабілізаційних орієнтирів трудової діяльності, організації та професійної взаємодії та представлено сукупність таких орієнтирів у період високої динаміки змін.

У межах дослідження сучасних тенденцій розвитку системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях виявлено, що до 2030 р. роботодавці очікують низку системних перешкод для бізнес-трансформації, серед яких найбільш значущими є: структурний дефіцит навичок на ринку праці, організаційна культура та опір змінам, а також регуляторні проблеми й брак адекватних даних та технічної інфраструктури. Встановлено, що це спонукає роботодавці змінювати комплексні стратегії регулювання робочої сили, спрямовуючи їх на забезпечення відповідності людських ресурсів вимогам трансформованого економічного середовища – й провідного значення набувають програми з підвищення кваліфікації працівників, прискорення автоматизації процесів і завдань, добору персоналу з новими навичками для задоволення нових потреб бізнесу. Обґрунтовано, що очікують низку системних перешкод для бізнес-трансформації, серед яких найбільш значущими є: структурний дефіцит навичок на ринку праці, організаційна культура та опір змінам, а також регуляторні проблеми й брак адекватних даних та технічної інфраструктури. Підкреслено, що більшість роботодавців планують впровадження практик підтримки здоров'я та добробуту працівників як ключового механізму забезпечення людських ресурсів, що свідчить про переорієнтацію глобальної системи управління людськими ресурсами з продуктивно- й компетентнісно-орієнтованих моделей на комплексний, людиноцентричний підхід. Обґрунтовано, що в умовах, що склались, цифрова трансформація є каталізуючим фоном, який обумовлює, сприяє та прискорює більшість змін у системах управління людськими ресурсами; проаналізовано досвід провідних компаній (Anchor Trust, Coca-Cola, IBM, Microsoft, Siemens AG, Unilever), що вже мають досвід актуалізації систем управління персоналом з використанням різних ІКТ-інструментів. Зроблено висновок, що стратегічні пріоритети міжнародних компаній демонструють комплексну трансформацію HR-політик, що поєднує інвестування в розвиток компетенцій, інтеграцію цифрових технологій, коригування структури зайнятості та зміцнення людиноцентричних практик.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АКТУАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

3.1. Пріоритети формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки

За результатами проведеного дослідження встановлено, що динамічні трансформації економічного середовища, прискорений технологічний розвиток, нестабільність ринку праці, демографічні та політичні виклики країн зумовлюють зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, що вимагає змістовного перегляду підходів підприємств, організацій, великих компаній до управління людськими ресурсами. У сучасних умовах людський капітал визнається та розглядається не лише як виробничий чинник, а й як стратегічний актив, що визначає потенціал інноваційного розвитку, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності організації. Це актуалізує потребу в розробці та впровадженні стратегій управління людськими ресурсами, зорієнтованих на створення ефективної взаємодії між стратегічними цілями підприємства та потребами, мотивацією і компетентностями персоналу.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами необхідний, щоб пов'язувати цілі персоналу з довгостроковими результатами компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами інтегрує процеси управління персоналом зі стратегією компанії та використовує дані для підтримки довгострокового успіху. Воно дозволяє компаніям адаптуватися до актуальних змін, прогнозувати потреби в робочій силі та узгоджувати кадрові ініціативи з бізнес-потребами, що в кінцевому підсумку допомагає створювати стійкі та готові до майбутнього організації [45].

Стратегічне управління людськими ресурсами вбудовує HR в систему прийняття рішень організації, підкреслюючи цінність якісних HR-даних та аналітики для прийняття управлінських рішень, особливо в періоди змін. Через співпрацю з керівництвом, HR-команди можуть проактивно передбачати, як зміни вплинуть на людей, ролі та робочі процеси, що дозволяє їм пом'якшувати потенційні проблеми та забезпечувати ефективну комунікацію.

Детальні HR-дані також можуть запропонувати аналітику, необхідну для формування більш орієнтованих на людей цілей, заснованих на поточній реальності вашої компанії. Ці можливості можуть забезпечити високу продуктивність у ключових сферах, включаючи [45]:

- узгодження бізнес-цілей з можливостями робочої сили для забезпечення досягнення цілей;
- розробку конкурентних стратегій добору, адаптації й утримання персоналу;
- сприяння здоровому та інклюзивному робочому середовищу, що заохочує чесне спілкування;
- створення культури безперервного навчання для підвищення залученості та заповнення прогалин у навичках;
- визначення індивідуальних та командних планів розвитку ефективності для підтримки прогресу.

Виділяють кілька трендів, які є важливими для врахування в сучасних стратегіях управління людськими ресурсами, зокрема [45]:

- позиціонування HRM як стратегічного бізнес-партнера;
- розвиток HR-технологій, зокрема застосування ШІ в HRM;
- безперервне навчання – підготовка, підвищення кваліфікації, перекваліфікація – працівників;
- актуалізація робочих моделей;
- впровадження інклюзивних практик у сфері HRM.

Формування сучасних HR-стратегій ґрунтується на сукупності провідних пріоритетів, що визначають стратегічні наміри компаній у сфері роботи з персоналом.

За оцінками фахівців, можна виділити кілька актуальних напрямів управління людськими ресурсами з чітко визначеними ключовими показниками ефективності, що визначатимуть успішність компаній в сучасних умовах розвитку економіки. До них належать наступні [49]:

1. Залученість працівників (Employee Engagement):

- підвищення продуктивності праці;
- зменшення плинності кадрів і витрат на заміщення персоналу;
- стимулювання інноваційності й ініціативності;
- формування позитивного досвіду клієнтів;
- зміцнення командної взаємодії.

2. Залучення талантів (Talent Acquisition):

- формування конкурентних переваг;
- розширення організації та вихід на нові ринки;
- підвищення продуктивності завдяки залученню висококваліфікованих фахівців;
- зміцнення інноваційної здатності компанії;
- підвищення рівня утримання персоналу.

3. Належне лідерство (Good Leadership):

- підвищення морального стану персоналу;
- стимулювання інноваційності та творчості;
- конструктивне вирішення конфліктів;
- розвиток персоналу й наставництво.

4. Прозора комунікація (Transparent Communication):

- формування довіри та високого рівня психологічної безпеки;
- зменшення невизначеності та помилок;
- підвищення залученості та продуктивності;
- швидка і точна ідентифікація проблем;
- сприяння інноваціям і кросфункціональній взаємодії.

5. Добробут і здоров'я персоналу (Employee Well-being):

- покращення результативності праці;
- зниження рівня прогулів;
- підвищення задоволеності роботою та утримання персоналу;
- формування позитивної корпоративної культури;
- зменшення стресу та вигорання.

Таким чином, ці п'ять стратегічних напрямів управління людськими ресурсами функціонально доповнюють один одного і формують систему принципів сучасної HRM-стратегії (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

Система принципів сучасної HRM-стратегії

<i>Фокус HR</i>		<i>Результат для бізнесу</i>
Проактивність працівників	→	Продуктивність та інноваційність
Заохочення талантів	→	Конкурентоспроможність і розвиток
Ефективне лідерство	→	Стійкість і організаційне навчання
Прозора комунікація	→	Довіра та швидкість прийняття рішень
Добробут працівників	→	Лояльність і збереження талантів

**розроблено автором*

Враховуючи значущість стратегічного аспекту управління людськими ресурсами, принципи сучасних HRM-стратегій та зважаючи на результати дослідження особливостей реалізації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку, отримані в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, пропонується окреслити коло пріоритетів формування сучасних стратегій управління людськими ресурсами. До цих пріоритетів належать: людиноцентричний підхід в управлінні, цифровізація HR-процесів, управління талантами, підтримка культури безперервного навчання, підвищення рівня залученості працівників, посилення ролі соціальної відповідальності та інклюзивності (табл. 3.2).

Реалізація перелічених пріоритетів спрямована на створення умов, у яких працівники демонструватимуть найвищий рівень продуктивності, творчості й інноваційності, що безпосередньо відобразиться на бізнес-результатах.

Таблиця 3.2

Пріоритети формування сучасних стратегій управління людськими ресурсами

<i>Пріоритет</i>	<i>Зміст</i>	<i>Приклад</i>
Людиноцентричність	Орієнтація на потреби та благополуччя працівників	Запуск програм ментального здоров'я, гнучких пілг, робота за змішаним графіком
Цифровізація HR-процесів	Використання цифрових технологій у кадровій роботі	Впровадження автоматизованих систем відстеження кандидатів й рекрутингу (ATS), управління навчанням (LMS), HRM-платформ, HR-аналітики
Управління талантами	Формування кадрового резерву, швидкий розвиток талантів	Створення корпоративних академій, прискореної адаптації та розвитку нових працівників (Fast Track Program)
Безперервне навчання	Безперервний розвиток компетенцій працівників	Інтеграція навчання в щоденні робочі процеси та інструменти – «навчання в потоці роботи» (Learning in the Flow of Work), мікронавчання
Підвищення залученості та лояльності	Створення мотиваційного робочого середовища	Регулярні опитування щодо вимірювання індексу лояльності співробітників (eNPS), програми визнання досягнень
Соціальна відповідальність та інклюзивність	Дотримання принципів DEI та етичного бізнесу	Політика рівних можливостей, підтримка ветеранів та людей з інвалідністю

**розроблено автором*

Водночас лише визначення стратегічних пріоритетів, не забезпечує досягнення очікуваних ефектів. Для їх перетворення у конкретні результати необхідно визначити відповідні концептуальні напрями реалізації HR-стратегій, що забезпечуватимуть інструментальну та методологічну складову їх впровадження.

До комплексу таких напрямів належать належать:

- *планування робочої сили та перепідготовка (Workforce Planning & Reskilling)* – аналіз майбутніх компетентностей, створення карт посад, розробка планів («дорожньої карти») перепідготовки тощо;

- *гнучкі підходи до управління персоналом (Agile HR)* – акцент на швидкості, адаптивності, співпраці та самоорганізації команд: формування крос-функціональних HR-команд, швидкі процедури закриття вакансій тощо;
- *ухвалення рішень на основі даних (Data-Driven HR)* – HR-аналітика, використання статистичних та математичних методів для створення моделей щодо плинності персоналу та ін.;
- *персоналізація досвіду працівників (Personalized People Experience)* – індивідуальні траєкторії розвитку в компанії, адаптивні пакети винагород тощо;
- *комплексний підхід до винагород (Total Rewards)* – поєднання фінансових бонусів, нематеріальних стимулів і переваг, пов'язаних із добробутом та ін.;
- *залучення компетентностей із зовнішніх та внутрішніх джерел (Digital Talent Ecosystem)* – формування контрактних команд, співпраця з фрілансерами, використання партнерських навчальних платформ тощо.

Використання цих інструментів, які поступово мають доповнюватись новими елементами, сприятиме швидкому масштабуванню стратегічних ініціатив, посиленню організаційної адаптивності та підвищенню індивідуального та колективного ефективності персоналу.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що сучасні HR-стратегії є комплексним явищем, яке інтегрує соціальну, технологічну й економічну складові. Вони базуються на багатовимірному підході, що враховує одночасно інтереси бізнесу та працівників, сприяючи формуванню високопродуктивних, інноваційно орієнтованих та гнучких організацій. На рис. 3.1 представлено узагальнений підхід до визначення пріоритетів формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки та концептуальних напрямів їх реалізації.



Рис. 3.1. Концептуальні напрями реалізації пріоритетів формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки

**розроблено автором*

Таким чином, пріоритети формування HR-стратегії визначають вектор розвитку системи управління людськими ресурсами – тобто «що має бути досягнуто», тоді як інструменти та заходи реалізації – «як саме це буде впроваджено». Їхня взаємодія забезпечує перехід від декларативних намірів до системних, відтворюваних та вимірюваних практик управління персоналом, що сприяє не лише оптимізації HR-процесів, але й формуванню ціннісної пропозиції для працівників, підвищенню організаційної стійкості та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

3.2. Інклюзивність як ключовий вектор трансформації сучасних стратегій управління людськими ресурсами

Динаміка світової робочої сили формується під впливом глибоких змін демографічних тенденцій, глобалізаційних процесів, технологічного прогресу

та трансформації соціальних норм. У цьому контексті інклюзивність, як керівний принцип створення рівних можливостей і умов для всіх працівників незалежно від їхніх індивідуальних відмінностей, набуває провідного значення для організацій, що прагнуть максимального використання потенціалу людського капіталу.

Впровадження принципів інклюзивності в практику управління людськими ресурсами передбачає поєднання залученості працівників до спільної діяльності із забезпеченням різноманітності та рівності на робочому місці. Це відображає сучасну концепцію *DEI* (*diversity, equity, inclusion* – *різноманітності, рівності, інклюзивності*) – управлінську стратегію, що безпосередньо впливає на лояльність персоналу, адаптивність бізнесу та фінансову ефективність. DEI виступає концептуальною основою, яка сприяє справедливому ставленню та повній залученості всіх працівників, зокрема представників груп, що історично були недостатньо репрезентовані або зазнавали дискримінації за ознаками походження, ідентичності чи інвалідності [34].

За результатами глобального опитування [47], роботодавці все більше уваги приділяють різноманітності, рівності та інклюзивності на робочому місці, що пов'язано зі зростанням усвідомлення відповідного потенціалу для збільшення доступності талантів. Заходи щодо різноманітності, рівності та інклюзивності вже впровадили 83% опитаних роботодавців, що є зростанням порівняно з 67% у 2023 р. Ця тенденція особливо сильна серед великих організацій [47, с. 55].

Крім того, дослідження свідчать, що організації, які активно підтримують принципи DEI, зазвичай є більш продуктивними, інноваційними та демонструють вищі показники зростання і прибутковості [51]. Максимізація залученості персоналу сприяє формуванню культури поваги, співпраці та взаємної підтримки. Справжня інклюзія створює середовище, у якому кожен працівник відчуває себе цінним, почутим і залученим до спільної діяльності, що усуває нетерпимість, упередження та бар'єри для професійного розвитку [33, с. 2860].

Пам'ятаючи, що інклюзивність є саме принципом функціонування системи, варто зазначити, що термін «інклюзія» означає процес – цілеспрямовані, постійні зусилля, спрямовані на те, щоб кожна людина, незалежно від походження, ідентичності, здібностей та досвіду, почувалася бажаною, цінованою, поважаною, почутою, підтримуваною та заохочуваною до повноцінної участі в усіх аспектах життя організації та залучалася до відповідних процесів прийняття рішень [48].

Стратегія інклюзивності дедалі частіше розглядається крізь призму *стратегічного управління людськими ресурсами*, що передбачає узгодженість політики та практик управління персоналом зі стратегічними пріоритетами компанії, фокусуючись на оптимізації кадрового потенціалу, розвитку талантів і підвищенні продуктивності праці. У межах цієї парадигми ініціативи з інклюзивності сприяють формуванню середовища, де різноманітні точки зору, походження і досвід працівників можуть синергетично підсилювати інноваційність, гнучкість і стійкість організації [43, с. 405].

Організації, які визначають інклюзивність пріоритетом стратегічного розвитку, краще підготовлені до реагування на складні ринкові виклики, залучення та утримання найкращих фахівців, а також до підвищення власної репутації. У сучасному бізнес-ландшафті інклюзивне робоче середовище визнається не лише етичним імперативом, але й дієвим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що стимулює інновації, підвищує рівень залученості персоналу та формує конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у поширенні принципів інклюзивності в організації. Воно передбачає розробку та реалізацію таких управлінських практик, що сприяють залученню, розвитку й утриманню різноманітної робочої сили, створюючи при цьому інклюзивне середовище, орієнтоване на сталий розвиток та ефективність (рис. 3.2).

СФЕРА УЛР	ІНСТРУМЕНТИ
рекрутинг та відбір	•структуровані співбесіди •комісії з найму та залучення недостатньо представлених груп •використання в описі вакансій, посадових інструкціях гендерно-нейтральної та інклюзивної мови •анонімний відбір резюме
розвиток і навчання персоналу	•навчання з питань різноманітності, усвідомлення неусвідомленої упередженості •семінари з інклюзивного лідерства •інтеграція з більш широкими організаційними цілями
управління ефективністю	•включення інклюзивних показників у кадрові політики •співпраця між різними групами, зменшення упереджень оцінювачів •механізми зворотного зв'язку •прозорі критерії кар'єрного просування
винагороди, компенсації та пільги	•аудит щодо рівної оплати праці •гнучкі умови праці •пільги, що враховують різноманітні ситуації (сімейні структури, соціальні групи тощо)
залучення та утримання працівників	•групи ресурсів співробітників (ERG) •програми наставництва для недостатньо представлених груп •інклюзивні практики комунікації •вихідні співбесіди та опитування

Рис. 3.2. Інструменти впровадження інклюзивності через практики управління людськими ресурсами в організації*

* розроблено автором, висвітлено у публікації [11, с. 163]

Процеси *рекрутингу та відбору* персоналу є первинними точками, де формується інклюзивність. Стратегічне управління людськими ресурсами заохочує використання структурованих співбесід, різноманітних комісій із найму та залучення представників недостатньо репрезентованих груп. Все частіше описи вакансій і посадові інструкції формуються з використанням гендерно-нейтральної та інклюзивної мови, що розширює коло потенційних кандидатів. Поширення практики *анонімного відбору резюме* дозволяє зменшити вплив несвідомих упереджень на початкових етапах оцінки претендентів [43, с. 407] .

Програми *навчання та розвитку персоналу* є ключовим елементом формування інклюзивного середовища. Навчання з питань різноманітності, усвідомлення упереджень і тренінги з інклюзивного лідерства сприяють підвищенню обізнаності та чутливості працівників і менеджерів до питань інклюзії. Проте ефективність таких заходів залежить від їх системності, якості та інтеграції з ширшими організаційними цілями, оскільки одноразові ініціативи не забезпечують стійких змін.

Інклюзивність має бути відображена й у *системах оцінювання й управління ефективністю*. Включення інклюзивних показників до кадрової політики заохочує співпрацю між різними групами та сприяє справедливому кар'єрному зростанню. Прозорі критерії оцінки та механізми зворотного зв'язку зміцнюють довіру й підвищують рівень залученості персоналу [43, с. 407].

Важливу роль відіграють також *системи винагород, компенсацій і пільг*, що мають розглядатися крізь призму інклюзивності. Проведення аудитів щодо рівної оплати праці, упровадження гнучких умов зайнятості та пільг, орієнтованих на різні сімейні моделі (зокрема рівні права на відпустку по догляду за дитиною для всіх статей, розширене медичне страхування тощо), свідчать про реальну відданість принципам рівності та різноманіття.

Стратегії *залучення та утримання персоналу* підсилюються створенням груп ресурсів працівників (*employee resource groups*), програм наставництва для представників недостатньо репрезентованих груп і розвитком інклюзивних практик комунікації. Опитування працівників і вихідні інтерв'ю дозволяють виявити прогалини в реалізації інклюзивних політик і коригувати їх у відповідь на реальні потреби колективу [43, с. 407].

Важливо, щоб усі ці практики реалізовувалися не ізольовано, а інтегровано, комплексно в межах узгодженої стратегічної рамки управління людськими ресурсами, що відповідає місії, цінностям і цілям організації. Підтримка керівництва та наявність структур підзвітності є ключовими

умовами забезпечення ефективності політики різноманіття, рівності та інклюзії, а також перетворення цих принципів на вимірювані результати.

Таким чином, еволюція ландшафту праці, зумовлена глобалізацією, демографічними зрушеннями та технологічним прогресом, висуває інклюзивність як критичний чинник стратегічного розвитку організацій у всіх секторах. Вона має розглядатися не як кінцева мета, а як динамічна складова, що розвивається разом із робочою силою та її потребами. Організації, які сприймають інклюзивність як принцип постійного удосконалення, не лише відповідають очікуванням сучасних зацікавлених сторін, а й формують підґрунтя для стійкого розвитку та конкурентоспроможності в майбутньому.

Висновки до розділу 3

У межах визначення пріоритетів формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки наголошено на зростанні конкуренції за кваліфіковані кадри та необхідності спрямування HRM-стратегій на узгодження стратегічних цілей компаній з компетентностями, мотивацією і потребами працівників. Виділено тренди, важливі для врахування в сучасних стратегіях управління людськими ресурсами (позиціонування HRM як стратегічного бізнес-партнера; розвиток HR-технологій; безперервне навчання працівників; актуалізація робочих моделей; впровадження інклюзивних практик у сфері трудової діяльності). На основі наведених актуальних напрямів управління людськими ресурсами сформовано систему принципів сучасної HRM-стратегії – проактивність працівників, заохочення талантів, ефективне лідерство, прозора комунікація, добробут працівників. Запропоновано пріоритети формування сучасних стратегій управління людськими ресурсами: людиноцентричний підхід в управлінні, цифровізація HR-процесів, управління талантами, підтримка культури безперервного навчання, підвищення рівня залученості працівників,

посилення ролі соціальної відповідальності та інклюзивності, зміст яких розкрито за допомогою відповідних концептуальних напрямів реалізації HR-стратегій. Візуалізовано узагальнений підхід щодо визначення пріоритетів формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки та концептуальних напрямів їх реалізації, цілями яких визначено оптимізацію HR-процесів, формування ціннісної пропозиції для працівників, підвищення організаційної стійкості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

В контексті визначення інклюзивності ключовим вектором трансформації сучасних стратегій управління людськими ресурсами розкрито зміст концепції DEI як основи справедливого ставлення та максимальної залученості всіх працівників до трудової діяльності, наголошено, що роботодавці все більше уваги приділяють різноманітності, рівності та інклюзивності на робочому місці. Обґрунтовано, що стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у поширенні принципів інклюзивності в організації, передбачаючи розробку та реалізацію таких управлінських практик, що сприяють залученню, розвитку й утриманню різноманітної робочої сили, створюючи при цьому інклюзивне середовище, орієнтоване на сталий розвиток та ефективність. Охарактеризовано інструменти впровадження інклюзивності через практики управління людськими ресурсами в організації, акцентовано увагу, що всі ці практики мають реалізовуватися не ізольовано, а комплексно в межах узгодженої стратегічної рамки управління людськими ресурсами, що відповідає місії, цінностям і цілям організації.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було вивчено теоретико-методологічні основи дослідження стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами, здійснено дослідження особливостей реалізації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку, запропоновано напрями актуалізації сучасних стратегій управління людськими ресурсами в контексті сучасних викликів розвитку економіки.

Як результат дослідження еволюції теоретичних засад управління людськими ресурсами, базуючись на вивченні концепцій управління, виокремивши цілі та завдання управління людськими ресурсами порівняно з управління персоналом, обґрунтовано, що в управлінні людськими ресурсами принциповим є визначення працівників найважливішим ресурсом організації, а також наведено схему еволюції концептуальних підходів до управління людськими ресурсами.

В контексті аналізу стратегічного виміру системи управління людськими ресурсами, враховуючи виокремлення комплексу передумов системних перетворень в управлінні організаціями, обґрунтовано, що формування стратегічного управління людськими ресурсами є стадією еволюції системи управління, для якої характерним є акцентування уваги на унікальних компетентностях працівників. Охарактеризовано зміст, складові, чинники, функції та особливості стратегічного управління людськими ресурсами.

Базуючись на результатах вивчення впливу цифровізації на трансформацію стратегій управління людськими ресурсами зроблено висновок, що цифрова трансформація сприяє формуванню нової парадигми стратегічного управління людськими ресурсами, набуваючи характеристик важливого інструмента інтеграція HR-рішень у загальну бізнес-стратегію. Враховуючи виокремлені переваги і ключові виклики цифровізації, акцентовано увагу на доцільності розробки збалансованих та адаптивних HR-

стратегій, які мають поєднувати технологічні можливості й автоматизацію з цінностями відповідального, етичного та людиноцентричного менеджменту.

У результаті аналізу макроекономічних передумов трансформації стратегій управління людськими ресурсами в Україні виокремлено комплекс основних викликів в цій сфері (глобалізацію та інтеграцію ринків, активізацію міграційних процесів, політичну та геополітичну нестабільність, трансформацію ринку праці, тотальну цифровізацію). Виявлено: низький рівень показників інноваційного розвитку економіки України; зменшення ємності національного ринку праці (зі зменшенням частки молоді в структурі робочої сили); депопуляцію населення країни внаслідок природного та міграційного руху населення. Обґрунтовано необхідність актуалізації підходів до управління людськими ресурсами на рівні організацій, зокрема щодо інструментів утримання, закріплення та розвитку наявних людських ресурсів власними силами, через зменшення пропозиції на ринку праці.

Дослідження змісту трансформації стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах економічного розвитку дозволило зробити висновок, що зовнішні виклики зумовлюють змістовне зміщення фокусу в системах управління людськими ресурсами на підвищення людиноцентричності стратегій УЛР та поглиблення цифровізації HR-функцій. Обґрунтовано, що в цій парадигмі значною мірою зростає роль компетентнісного виміру людського капіталу. Зроблено висновок про визначення нових стабілізаційних орієнтирів трудової діяльності, організації та професійної взаємодії та представлено сукупність таких орієнтирів у період високої динаміки змін.

У межах виокремлення сучасних тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях обґрунтовано, що сучасні роботодавці очікують нові системні перешкоди для бізнес-трансформації, серед яких найбільш значущими є: структурний дефіцит навичок на ринку праці, організаційна культура та опір змінам, регуляторні проблеми й брак адекватних даних та технічної інфраструктури. Акцентовано увагу на

зростанні значущості практик підтримки здоров'я та добробуту працівників як ключового механізму забезпечення людських ресурсів, проаналізовано досвід провідних компаній (Anchor Trust, Coca-Cola, IBM, Microsoft, Siemens AG, Unilever), що вже мають досвід актуалізації систем управління персоналом з використанням різних ІКТ-інструментів. Зроблено висновок, що стратегічні пріоритети міжнародних компаній демонструють комплексну трансформацію HR-політик, що поєднує інвестування в розвиток компетенцій, інтеграцію цифрових технологій, коригування структури зайнятості та зміцнення людиноцентричних практик

В контексті обґрунтування пріоритетів формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки, спираючись на виокремлені тренди сучасних стратегій управління людськими ресурсами, запропоновано систему принципів сучасної HRM-стратегії, що дозволило сформувати узагальнений підхід до визначення пріоритетів формування стратегій управління людськими ресурсами в сучасних умовах розвитку економіки та концептуальних напрямів їх реалізації.

Акцентуючи увагу на інклюзивності як важливій складовій сучасних стратегій управління людськими ресурсами, наголошено, що саме стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у поширенні принципів інклюзивності в організації, та виокремлено інструменти впровадження інклюзивності через практики управління людськими ресурсами в організації, які мають реалізовуватись інтегровано в межах стратегічної рамки управління людськими ресурсами відповідно до місії, цінностей і цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2(34), 2019. С. 93-101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Базалійська Н. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. № 66 (2022). С. 39-48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>
3. Державна служба статистики: офіційний сайт URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок за категоріями персоналу (2010-2024). *Державна служба статистики*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
5. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь (2010-2024). *Державна служба статистики*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
6. Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами. *Державна служба статистики*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm
7. Заславський С. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки* № 11 (281), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-159-168>
8. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15

9. Калініна С. П., Ланська С. П., Подунай В. В. Позиціонування України в сучасних міжнародних міграційних процесах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20. Т. 1. С. 19–31. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7143>
10. Козлов В.О. Стратегічне управління людськими ресурсами: сучасні аспекти. *Дебют: Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2025* / За заг. ред. д.політ.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю.О. Київ, 2025. 176 с. С. 123-126.
11. Козлов В.О., Ланська С.П. Інклюзивність як пріоритет стратегічного управління людськими ресурсами. *Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 23-24 жовтня 2025 р.) Київ: КНЕУ, 2025. С. 161-164.
12. Лелюк О.Ю. Трансформація корпоративних стратегій управління людськими ресурсами в умовах кризи: дис. ... к. е. н. : 08.00.07 - Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. Ю. Лелюк ; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2021 р. 252 с.
13. Литовченко Д. Що це таке well-being програми та з чого почати? 2024. URL: <https://mu.edu.ua/c/Njz0N>
14. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
15. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб / В.О. Лук'янихін. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 592 с.
16. Міграційний рух населення (1990-2022). *Державна служба статистики*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Населення (1990-2022). *Державна служба статистики*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm

- 18.Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 109 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2020/08/13/nadnaukaza2019-stisnuto.pdf>
- 19.Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 115 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024-rotsi-18-07-2025.pdf>
- 20.Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.
- 21.Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
- 22.Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2020 році. *Державний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. Інфографіка та публікації.* URL: <https://old.dcz.gov.ua/analitics/67>
- 23.Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2020 році. *Державний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. Надання послуг Державною службою зайнятості.* Архів за 2020, 2021, 2023. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analitics/68>
- 24.Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2023 році. *Державний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. Інфографіка та публікації.* URL: <https://old.dcz.gov.ua/analitics/67>
https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infodata/popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_12_2023.pdf
- 25.Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова : Видавництво «Заповіт», 2018. 368 с.

- 26.Савченко О. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022 р., № 2 (76). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/12.pdf
- 27.Статеві-віковий розподіл населення (1989-2022). *Державна служба статистики*. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/dem/piramid/all.php>
- 28.Статистичний збірник «Економічна активність населення України». 2011 рік. *Державна служба статистики*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm
- 29.Ціннісна пропозиція для співробітника (EVP). HR глосарій для HR-команд. PeopleForce Ltd. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-value-proposition>
- 30.Якушко, І., 2021. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління, 4(28). С. 75–82. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>
- 31.5 World-class HR Digitization Examples That Every Employer Should Know in 2023. *TecHR Series*. 2023. URL: <https://techrseries.com/hr-tech/5-world-class-hr-digitization-examples-that-every-employer-should-know-in-2023/>
- 32.Bhatti, M. S., Faqirah, M. R., & Ullah, M. S.. The Future of HR: Exploring the Benefits and Challenges of Digital Transformation. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 2025. №9(1), p. 67–80. DOI: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.9.1.6>
- 33.Datta, A., & Narayanamma, P. L. Diversity and inclusion in the workplace: Strategies for effective human resource management. *Journal of Informatics Education and Research*/ 2024. 4(3), P. 2859–2868. DOI: <https://doi.org/10.52783/jier.v4i3.1654>
- 34.DEI, Dictionary.com. 2025, October 11. *Dictionary.com*. Archived from the original. URL: <https://www.dictionary.com/browse/dei>
- 35.Digitalization. *Gartner Glossary*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

36. Hayes M., Writer S. HR digital transformation strategy: A guide. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy>
37. HR Digital Transformation Explained: Strategies, Challenges & Case Studies. Editorial team. *Talent Management Institute*, 2023. URL: <https://www.tmi.org/blogs/hr-digital-transformation-explained-strategies-challenges-and-case-studies>
38. HR Digital Transformation Explained: Strategies, Challenges, Case Studies. *Talent Management Institute*. 2023. URL: <https://www.tmi.org/blogs/hr-digital-transformation-explained-strategies-challenges-and-case-studies>
39. Human Development Index (HDI). *United Nations Development Programme*. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
40. Osibanjo, A. & Adeniji, A. Human Resource Management: Theory and Practice. Edition: First Publisher: Pumark Nigeria Limited Editor: Pumark. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice
41. Population. UN. URL: <https://population.un.org/dataportal/data/indicators/49/locations/804/start/1990/end/2024/table/pivotbylocation?df=1aaa7609-e676-43a3-8265-9770459b78bb>
42. Researchers in R&D (per million people). The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.SCIE.RD.P6?end=2023&most_recent_value_desc=false&start=2015
43. Sood, S. Workplace diversity and inclusion as strategic HRM tools. *International Journal of Research in Human Resource Management*. 2025. 7(1). P. 405–411. DOI: <https://doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1e.294>
44. Stagility: Creating stability for workers for organizations to move at speed. 2025 *Global Human Capital Trends*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html#stagility-creating-stability>

- 45.Strategic human resources management: a 2026 guide. Leapsome. URL:
<https://www.leapsome.com/blog/strategic-hr-management>
- 46.The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. 2023. URL:
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- 47.The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. 2025. URL:
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- 48.The Oxford Review. (n.d.). *What is DEI? The Oxford Review Guide to Diversity, Equity and Inclusion*. URL: <https://oxford-review.com/what-is-dei-the-oxford-review-guide-to-diversity-equity-and-inclusion/>
- 49.Top 5 strategic priorities for human resource management in 2025. Artify360. URL: <https://www.artify360.com/human-resource-managements-top-five-strategic-targets-for-2025/>
- 50.Ukraine situation Flash Update #82. *UNHCR*. URL:
<https://www.unhcr.org/media/ukraine-situation-flash-update-82>
- 51.What is DEI? *IMD Business School*. (n.d.). URL:
<https://www.imd.org/blog/management/what-is-dei/>

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

ДЕБЮТ

Збірник тез

доповідей студентів
економіко-правового факультету

УДК 061.3(063)

Дебют: Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2025 / За заг. ред. д.псн.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю.О. Київ, 2025. 176 с.

Редаційна колегія: д.ен., проф. Калина С.П., к.держ.упр., доц. Балабанова Н.В., к.ю.н., доц. Камардина Ю.В., к.ен., доц. Ланська С.П., к.т.н., доц. Мартинюк Г.В., PhD з економіки, доц. Петрик І.В.

Матеріали збірника висвітлюють результати науково-дослідної роботи студентів МДУ, які присвячені питанням економіки та міжнародних економічних відносин, раціонального природокористування та охорони навколишнього середовища, права, інформаційних технологій, економіки праці тощо.

Рекомендовано до друку та поширення мережею Інтернет Радою молодих вчених Маріупольського державного університету
Протокол № 3 від 28.01.2025.

Редакція не несе відповідальності за авторський стиль тез, опублікованих у збірнику.

Київ 2025

© Маріупольський державний університет, 2025

1. Дистанційна робота: Матеріал до серії онлайн-тренінгів з міжнародних і європейських стандартів з питань праці. Проект ЄС-МОП. 2020. 40 с. С. 29–33 URL: <https://www.ilo.org/uk/resouce/%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BB%D0%B9-%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B3%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB-0> (дата звернення: 11.12.2024)
2. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» / ред. кол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 36. С. 65–69. URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.ua/archive/36_2021/ua/13.pdf (дата звернення: 11.12.2024)
3. Галаз Л. В., Мандриш О. О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Том 28 (2021). С. 16–26. URL: <https://uzhbr.org.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 11.12.2024)

Козлов Владислав,
І курс, другий (магістерський) рівень освіти, денна форма навчання,
освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»
Маріупольський державний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ

У динамічному ландшафті XXI-го століття стратегічне управління людськими ресурсами є ключовим елементом організаційного успіху. Якщо управління людськими ресурсами є стратегічним і цілісним підходом до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей [1, с. 13], то *стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM)* визначають як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей [2, с. 13]. Це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтовані на своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації долатися конкурентних переваг, викликати в

Почесний Олександр «ГЛОБАЛЬНА ЕКОЛОГІЧНА КРИЗА: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ».....	102
Петрхова Анастасія «ВПЛИВ ЗЕЛЕНИХ ДАХІВ ТА ВЕРТИКАЛЬНОГО ОЗЕЛЕНЕННЯ НА ЯКІСТЬ ПОВІТРЯ В МІСТАХ».....	104
Удовенко Милана «ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ».....	106
Бочевська Марія «ВПЛИВ УРЕАНІЗАЦІЇ НА ЕКОЛОГІЧНИЙ СТАН МІСТ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ».....	110
Булчкова Марія «ЗАБРУДНЕННЯ СВІТОВОГО ОКЕАНУ ПЛАСТИКОМ».....	113
Сердюк Сергій «PRINCIPLES OF GREEN POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE».....	115
СЕКЦІЯ	
«СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ: ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ АСПЕКТ»	
Іваненко Микита «ВПЛИВ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ ПРАЦІ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ».....	117
Ковтуненко Марія «СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ».....	120
Козлов Владислав «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ».....	123
Кордоненко Костянтин «ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ».....	126
Кордоненко Сергій «ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ПРОВІДНИЙ ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН».....	129
Мінасова Карина «ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ».....	132
Рідченко Євгенія «СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ: МЕТОДИ ВІРШЕННЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ».....	135
Савчук Анастасія «ВПЛИВ ІНТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ».....	137
Селівєрстова Ольга «ПЕРСПЕКТИВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ КИТАЮ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ».....	140
Сотник Владислав «МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА РОЗВИНЕНИХ КРАЇН: ДОСВІД США».....	143

- протистична аналітика допоможе у визначенні тенденцій, покращенні кадрового планування та підвищенні загальної ефективності HR-стратегій;
 - гнучкі (адаптивні) методології, які зазвичай використовуються в розробці програмного забезпечення, будуть застосовані в HR-практиках;
 - адаптивне управління людськими ресурсами (Agile HR) забезпечуватиме швидку адаптацію до мінливих обставин, сприятиме співпраці та підвищуватиме гнучкість HR-команд у реагуванні на потреби компанії;
- носплинення інтеграції зіг-економіки до організаційних структур: практики управління людськими ресурсами мають адаптуватися до управління різноманітною робочою силою, що складається з штатних працівників, фрілансерів та підрядників, забезпечуючи безперервну співпрацю та інтеграцію; еволюційний характер трудової діяльності вимагатиме більшої гнучкості: практики управління персоналом мають враховувати гнучкі умови праці, підтримувати інтеграцію роботи й особистого життя та надавати пріоритет добробуту працівників з метою залучення та утримання найкращих талантів;*
- *зміщення акцентів у стиліх лідерства до більш гуманно-центризованого підходу: лідерам необхідно буде надавати пріоритет емпатії, емоційному інтелекту та ефективній комунікації, щоб орієнтуватися в складнощях пов'язаних з різноманітною та віддаленою робочою силою; компанії зосереджуватимуться на формуванні цілеспрямованої культури, практики управління людськими ресурсами мають узгоджуватися з цінностями компанії, доносити переконливе бачення та підкреслювати корпоративну соціальну відповідальність, щоб залучати працівників, які поділяють місію компанії;*
 - *еволюція характеру роботи та робочої сили: очікувані зміни у відповідь на нові виклики, інноваційні підходи до перспективних кадрових практик та адаптація до мінливого характеру роботи формують основи стратегії управління персоналом, орієнтованої на майбутнє.*

Таким чином, впровадження інновацій та гнучкості в практику управління людськими ресурсами стає обов'язковою умовою для досягнення успіху будь-якої компанії (організації, підприємства). Передбачаючи тенденції, використовуючи технології та розвиваючи адаптивну та інклюзивну організаційну культуру, фахівці з управління персоналом можуть впливати на загальну траєкторію розвитку компанії саме через людські ресурси, цінність яких безперервно зростає в сучасному світі. Це зумовлює необхідність розвитку систем HRM, зокрема стратегічних, для будь-яких компаній, що прагнуть досягти стійкого розвитку та успіху в довгостроковий перспективі.

довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей [2, с. 13].

Основою мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у створенні стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організацій кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги [2, с. 14].

Стратегічне управління людськими ресурсами зазнає значних змін під впливом технологічного прогресу, глобалізації та зміни потреб сучасних працівників. Сфера праці протягом останніх років відзначена значними трансформаціями, отже стратегічне управління людськими ресурсами має розвиватися у відповідь на нові виклики та мінливий характер ринку праці. За оцінками експертів, очікуваними є зміни в SHRM, впровадження інноваційних підходів до перспективних кадрових практик, а також адаптації до мінливого характеру роботи та робочої сили. Можна виділити кілька основних трендів щодо розвитку практик управління людськими ресурсами в найближчому майбутньому, зокрема [3, с. 733-734]:

продовження прийняття віддаленої роботи та гібридних моделей зайнятості: SHRM потрібно буде розробити стратегії управління розподіленими командами, сприяння співпраці та підтримки залученості працівників у віртуальному середовищі;

поширення ініціатив DEI (різноманітність, рівноправність та інклюзивність) у практиці управління людськими ресурсами: компаніям необхідно буде впроваджувати комплексні стратегії для вирішення системних упреждень, сприяння інклюзивності та забезпечення різноманітного представництва на всіх рівнях;

зосередження на практиках безперервного навчання та підвищення кваліфікації через дефіцит навичок, який зберігається: адаптивні програми навчання, персоналізовані шляхи розвитку та партнерство з навчальними закладами матимуть вирішальне значення для вирішення вимог до навичок, що еволюціонують;

носплинення впровадження ІІІ у практики управління людськими ресурсами – від підбору персоналу до залучення працівників: інструменти на базі ІІІ для перегляду резюме, прототипна аналітика для планування робочої сили та чат-боти для підтримки працівників стануть невід'ємною частиною операцій HR;

впровадження платформ досвіду працівників (employee experience platforms) через фокусування на досвіді зайнятості: такі платформи інтегруватимуть різні функції HR, надаючи працівникам зручний і зрозумілий інтерфейс для адаптації, навчання, управління ефективністю та ініціатив з підвищення добробуту;

- прогресивна аналітика людей дасть можливість HR-фахівцям приймати рішення на основі даних;

Література

1. Зайченко О. І., Кузнцова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано Франківськ. «ПілеяНВ», 2015. 232 с.

2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

3. Kess-Momoh A., Tula S., Bello B., Omotoye G., Daraajimba A. Strategic Human Resource Management in the 21st Century: A Review of Trends and Innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024, 21(01). P. 746–757. DOI: 10.30574/wjarr.2024.21.1.0105

Кордоненко Костянтин

1 курс, другий (магістерський) рівень вищої освіти, денна форма навчання, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці» Маріупольський державний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифрова ера започаткувала значні зміни в моделях працевлаштування та робочих ролях, спричинені швидким розвитком технологій. Активний перехід до інформаційного суспільства детермінує вплив технологій на природу праці та зайнятості. Актуальність теми визначається швидкими змінами в сучасному світі, пов'язаними з інтенсивним впровадженням цифрових технологій у всі аспекти життя і бізнесу. Питаннями становлення та розвитку ринку праці в умовах інформаційних трансформацій присвячують свої дослідження такі вітчизняні вчені: В. Антоноук, С. Калініна, А. Колот, Е. Лібанова, І. Петрова та інші.

Інформаційна економіка, як концепція, передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти бізнесу та суспільства, що призводить до фундаментальних змін в організаційних операціях та ланцюгах вартості. У контексті ринку праці ця трансформація охоплює впровадження таких технологій, як штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей у процесах на робочому місці, перехід до віддаленої роботи та цифрового коучування за допомогою цифрових платформ, а також розвиток набору навичок, потрібного у цифрову епоху, наголошуючи на цифровій грамотності та технічних компетенціях.

Ключовими детермінантами трансформації зайнятості в епоху інформаційної є [1]:

1. Автоматизація, що заснована на штучному інтелекті та робототехніці, змінює робочі ролі, зокрема у виробництві, обслуговуванні клієнтів і адміністративних завданнях. Згідно звіту Всесвітнього економічного форуму, передбачається, що до 2025 року

Дебют:

Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2025

У збірнику публікуються праці українською, англійською, італійською, німецькою, новотрещкою мовами.

Комп'ютерна верстка: Ірина ПЕТРИК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН КНЕУ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
УНІВЕРСИТЕТ ЗЕЛЕНОЇ ГУРИ (ПОЛЬЩА)
БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ
ЯГЕЛОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ МІГРАЦІЇ
(Польща)
ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ УНІВЕРСИТЕТУ ОСЛО (НОРВЕГІЯ)
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ НАУКОВЦІВ

ЗБІРНИК ТЕЗ

Міжнародної науково-практичної конференції

**ПРАЦЯ В ХХІ СТОЛІТТІ:
НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІ, СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР,
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

присвяченої
60-й річниці кафедри соціоекономіки та управління персоналом

23-24 жовтня 2025 року

Київ, КНЕУ 2025

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток».

УДК 331:330.342.24.012.23(06)

Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток [Електронний ресурс]: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23-24 жовтня 2025 р.) – Київ: КНЕУ, 2025 – 311 с.

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» підготовлено за матеріалами доповідей та обговорень під час конференції 23-24 жовтня 2025 року. Провідні вчені та молоді науковці окреслили можливості, ризики та загрози, багатовекторні виклики що продукуються сучасними турбулентними соціально-економічними процесами; представлено результати досліджень щодо оновлення концепту Платформа «Праця 4.0» та формування концепту нового покоління Платформа «Праця 5.0» з урахуванням екосистемного підходу. Значна увага приділена проблемам зайнятості та організації праці, демографічного розвитку країни, питанням визначення місця людини в координатах нової соціоекономічної реальності та її мотивації, новачій у сфері освіти, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації суб'єктів економічної діяльності до викликів воєнного стану та повсюдного відродження.

У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції.

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

© КНЕУ, 2025

Directive 2010/18/EU. (2019). *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj/eng>.

3. Новикова, О. Ф., Остафійчук, Я. В., & Новак, І. М. (2022). Зміни трудового та податкового законодавства України в умовах воєнного стану: проблеми і перспективи вдосконалення. *Економіка промисловості*, 2 [98], 75–90. <https://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/191170>.

4. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 922-р (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.

5. Шарова, С. В., & Веклич, В. А. (2024). Дефіцит робочої сили в Україні: причини та шляхи подолання. *Business Inform*, (8), 252–258. <https://www.business-inform.net/export-pdf/business-inform-2024-8-0-pages-252-258.pdf>.

УДК 005.96:364-7

Ланська С.П.
к.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет
Козлов В.О.
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»,
Маріупольський державний університет

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Динаміка світової робочої сили формується під впливом глибоких змін демографічних тенденцій, глобалізаційних процесів, технологічного прогресу та трансформації соціальних норм. У цьому контексті інклюзивність, як керівний принцип створення рівних можливостей і умов для всіх працівників незалежно від їхніх індивідуальних відмінностей, набуває провідного значення для організацій, що прагнуть максимального використання потенціалу людського капіталу.

Впровадження принципів інклюзивності в практику управління людськими ресурсами передбачає поєднання залученості працівників до спільної діяльності із забезпеченням різноманітності та рівності на робочому місці. Це відображає сучасний тренд *DEI* (*diversity, equity, inclusion*) – управлінську стратегію, що безпосередньо впливає на лояльність персоналу, адаптивність бізнесу та фінансову ефективність. DEI виступає концептуальною основою, яка сприяє справедливому ставленню та повній залученості всіх працівників, зокрема представників груп, що історично були недостатньо репрезентовані або зазнавали дискримінації за ознаками походження, ідентичності чи інвалідності [1].

Дослідження свідчать, що організації, які активно підтримують принципи DEI, зазвичай є більш продуктивними, інноваційними та демонструють вищі

Кравчук О. І. НЕМ 5.0: ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ РОБОВОЇ СИЛИ МАЙБУТЬОГО	5
Куріло І.О. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНСТРУМЕНТІВ СІМЕЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДІЯ ПОМ'ЯКШЕННЯ ДЕФІЦИТУ РОБОВОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ	152
Ланська С.П., Козлов В.О. ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	157
Ласочанов М.В. ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ В РОЛІ НАСТАВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХІМІЧНИХ КОМПАНІЙ	161
Лашченко В.І., Іванов С.В. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СМАРТ-ГРОМАД В УКРАЇНІ	164
Лук'яненко Л. І. УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ РОБОВОГО ЧАСУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	167
Мартиненко М.М. РОЛЬ ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ У МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	171
Маршак О. Ю. КРЕАТИВНИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ ПРАЦІ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КРЕАТИВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ	173
Мельнік М.М. DIGITALIZATION AS A DETERMINANT OF THE FORMATION OF A YOUTH LABOR MARKET SUBJECT IN UKRAINE	176
Михаленко В.В. РЕЗИСТЕНТНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ЯК ОСНОВА БЕЗПЕКИ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОСФЕРИ	180
Мозовий О.М. ФОНДОВІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	183
Москаленко О. MONETARY POLICY IN WARTIME UKRAINE THROUGH A HANK LENS: DISTRIBUTIONAL EFFECTS AND BOUNDED RATIONALITY	186
Нарченко М.В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ЗБОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВІМІР	189
Ніколаїчук В.В., Смалійчук Г.В. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ	192
Ніколаїчук О.О. БАЗОВА ЗАГАЛЬНОВІСЬКОВА ПІДГОТОВКА У ВИЩІЙ ШКОЛІ	196
Новак І.М. ПЕРІДІНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ІНФЛЯЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ	199
Новак І.М. ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В УКРАЇНІ: РІВЕНЬ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТИВ І СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ	201
Новикова О.Ф. «ПРАЦЯ 5.0»: ПЕРЕШКОДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ	203
Осип М.Ю. ГЕНДЕРНА АСИМЕТРИЯ ДОГЛЯДУ ЗА ДІТЬМИ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	207
Омельчук А.Б. СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АДРЕСОВАНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	210
Панасюк О.О. РЕАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВРАХУВАННЯМ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДЕЛОВИ УКРАЇНИ	213
Панькова О.В., Косперович О.Ю. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПТІВ «ПРАЦЯ 4.0» І «ПРАЦЯ 5.0» В СВІТЛІ НОВІТНЬОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	216
Передодова Г.В. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВА НА ПРАЦЮ ТА ЗАЙНЯТОСТІ ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ ПОЛІТИКИ	219
	224

показники зростання і прибутковості [2]. Максимізація залученості персоналу сприяє формуванню культури поваги, співпраці та взаємної підтримки. Справжня інклюзія створює середовище, у якому кожен працівник відчуває себе цінним, почутим і залученим до спільної діяльності, що усуває нетерпимість, упередження та бар'єри для професійного розвитку [3, с. 2860].

Пам'ятаючи, що інклюзивність є саме принципом функціонування системи, варто зазначити, що термін «інклюзія» означає процес – цілеспрямовані, постійні зусилля, спрямовані на те, щоб кожна людина, незалежно від походження, ідентичності, здібностей та досвіду, почувалася бажаною, цінною, поважаною, почутою, підтримуваною та заохочуваною до повноцінної участі в усіх аспектах життя організації та залучалася до відповідних процесів прийняття рішень [4].

Стратегія інклюзивності дедалі частіше розглядається крізь призму *стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР)* – практики, орієнтованої на довгострокові цілі розвитку організації. СУЛР передбачає узгодженість політики та практик управління персоналом зі стратегічними пріоритетами компанії, фокусується на оптимізації кадрового потенціалу, розвитку талантів і підвищенні продуктивності праці. У межах цієї парадигми ініціативи з інклюзивності сприяють формуванню середовища, де різноманітні точки зору, походження і досвід працівників можуть синергетично підсилити інноваційність, гнучкість і стійкість організації [5, с. 405].

Організації, які визначають інклюзивність пріоритетом стратегічного розвитку, краще підготовлені до реагування на складні ринкові виклики, залучення та утримання найкращих фахівців, а також до підвищення власної репутації. У сучасному бізнес-ландшафті інклюзивне робоче середовище визнається не лише етичним імперативом, але й дієвим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що стимулює інновації, підвищує рівень залученості персоналу та формує конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у поширенні принципів інклюзивності в організації. Воно передбачає розроблення та реалізацію таких управлінських практик, що сприяють залученню, розвитку й утриманню різноманітної робочої сили, створюючи при цьому інклюзивне середовище, орієнтоване на сталий розвиток та ефективність (рис. 1).

Процеси *рекрутингу та відбору* персоналу є первинними точками, де формується інклюзивність. Стратегічне управління людськими ресурсами заохочує використання структурованих співбесід, різноманітних комісій із найму та залучення представників недостатньо репрезентованих груп. Все частіше описи вакансій і посадові інструкції формуються з використанням гендерно-нейтральної та інклюзивної мови, що розширює коло потенційних кандидатів. Поширення практики анонімного відбору резюме дозволяє зменшити вплив несвідомих упереджень на початкових етапах оцінки претендентів [5, с. 407].

Програми *навчання та розвитку персоналу* є ключовим елементом формування інклюзивного середовища. Навчання з питань різноманітності,

усвідомлення упереджень і тренінги з інклюзивного лідерства сприяють підвищенню обізнаності та чутливості працівників і менеджерів до питань інклюзії. Проте ефективність таких заходів залежить від їх системності, якості та інтеграції з ширшими організаційними цілями, оскільки одноразові ініціативи не забезпечують стійких змін.

СФЕРА УЛР	ІНСТРУМЕНТИ
<i>рекрутинг та відбір</i>	- структуровані співбесіди - комісії з найму та залучення недостатньо представлених груп - використання в описі вакансій, посадових інструкцій гендерно-нейтральної та інклюзивної мови - анонімний відбір резюме
<i>розвиток і навчання персоналу</i>	- навчання з питань різноманітності, усвідомлення неусвідомленої упередженості - семінари з інклюзивного лідерства - інтеграція з більш широкими організаційними цілями
<i>управління ефективністю</i>	- включення інклюзивних показників у кадрові політики - співпраця між різними групами, зменшення упереджень - опіновачів - механізми зворотного зв'язку - прозорі критерії кар'єрного просування
<i>винагорода, компенсації та пільги</i>	- аудит щодо рівної оплати праці - гнучкі умови праці - пільги, що враховують різноманітні ситуації (сімейні структура, соціальні групи тощо)
<i>залучення та утримання працівників</i>	- групи ресурсів співробітників (ERG) - програми наставництва для недостатньо представлених груп - інклюзивні практики комунікації - вихідні співбесіди та опитування

Рис. 1. Інструменти впровадження інклюзивності через практики управління людськими ресурсами в організації*

*складено авторами на основі [5, с. 407].

Інклюзивність має бути відображена й у *системах оцінювання й управління ефективністю*. Включення інклюзивних показників до кадрової політики заохочує співпрацю між різними групами та сприяє справедливому кар'єрному зростанню. Прозорі критерії оцінки та механізми зворотного зв'язку змінюють довіру й підвищують рівень залученості персоналу [5, с. 407].

Важливу роль відіграють також *системи винагород, компенсацій і пільг*, що мають розглядатися крізь призму інклюзивності. Проведення аудитів щодо рівної оплати праці, впровадження гнучких умов зайнятості та пільг, орієнтованих на різні сімейні моделі (зокрема рівні права на відпустку по догляду за дитиною для всіх статей, розширене медичне страхування тощо), свідчать про реальну відданість принципам рівності та різноманітності.

Стратегія *залучення та утримання персоналу* підсилюється створенням груп ресурсів працівників (*employee resource groups*), програм наставництва для представників недостатньо репрезентованих груп і розвитком інклюзивних

практик комунікації. Опитування працівників і вихідні інтерв'ю дозволяють виявити прогалини в реалізації інклюзивних політик і коригувати їх у відповідь на реальні потреби колективу [5, с. 407].

Важливо, щоб усі ці практики реалізовувалися не ізольовано, а в межах узгодженої стратегічної рамки управління людськими ресурсами, що відповідає місії, цінностям і цілям організації. Підтримка керівництва та наявність структур підвідомчості є ключовими умовами забезпечення ефективності політики різноманітності, рівності та інклюзії, а також перетворення цих принципів на вимірювані результати.

Таким чином, еволюція ландшафту праці, зумовлена глобалізацією, демографічними зрушеннями та технологічним прогресом, висуває інклюзивність як критичний чинник стратегічного розвитку організації у всіх секторах. Вона має розглядатися не як кінцева мета, а як динамічна складова, що розвивається разом із робочою силою та її потребами. Організації, які сприймають інклюзивність як принцип постійного удосконалення, не лише відповідають очікуванням сучасних зацікавлених сторін, а й формують підґрунтя для стійкого розвитку та конкурентоспроможності в майбутньому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 'DEI' – on Dictionary.com. (2025). <https://www.dictionary.com/browse/dei>. com.
2. What is DEI? (2025). IMD Business School. <https://www.imd.org/blog/management/what-is-dei/>.
3. Datta, A., & Narayanan, P. L. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: Strategies for effective human resource management. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 2859–2868. DOI: 10.52783/jier.v4i3.1654
4. What is DEI? The Oxford Review Guide to Diversity, Equity and Inclusion. (2025). *The Oxford Review*. <https://oxford-review.com/what-is-dei-the-oxford-review-guide-to-diversity-equity-and-inclusion/>.
5. Sood, S. (2025). Workplace diversity and inclusion as strategic HRM tools. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 405–411. DOI: 10.33545/26633213.2025.v7.i1e.294.

УДК 331:658.3+005.94/.96

Лихоманос М.В.
аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ В РОЛІ НАСТАВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХІЛЧІНИХ КОМПАНІЙ

В сучасних умовах хімічні компанії відчувають дефіцит кваліфікованих кадрів, що обумовлений тенденціями цифровізації на всіх рівнях існування та популярністю серед молоді працювати в ІТ та сферу послуг. Відповідно

Таким чином, результатом процесу формування професіоналізації управлінської діяльності фахівців будь-якої галузі є формування конкурентоспроможного управлінського капіталу, який своїми ефективними діями підтверджує якість процесів професіоналізації та забезпечить поштовх для подальшого інноваційного розвитку суспільства. При цьому головною ідеєю професіоналізації управлінської діяльності фахівців аграрної галузі є розуміння складності і неоднозначності процесу взаємодії людини з природою, де велику роль відіграє усвідомлення особистості свого місця в природі. У фокусі уваги повинна знаходитись специфіка функціонування аграрної галузі, обумовлена тим, що вона пронизує всі господарські компоненти культури цивілізації й спрямована на гармонізацію взаємодії між суспільством і природою.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузнєцов, Е.А. (2017). Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. *ОЛДІ ПЛЮС*.
2. Яшник, С.В. (2016). Формування управлінської культури майбутніх фахівців лісогосподарської галузі: теорія, методика, практика: монографія. *Видавничий центр НУБІП України*.

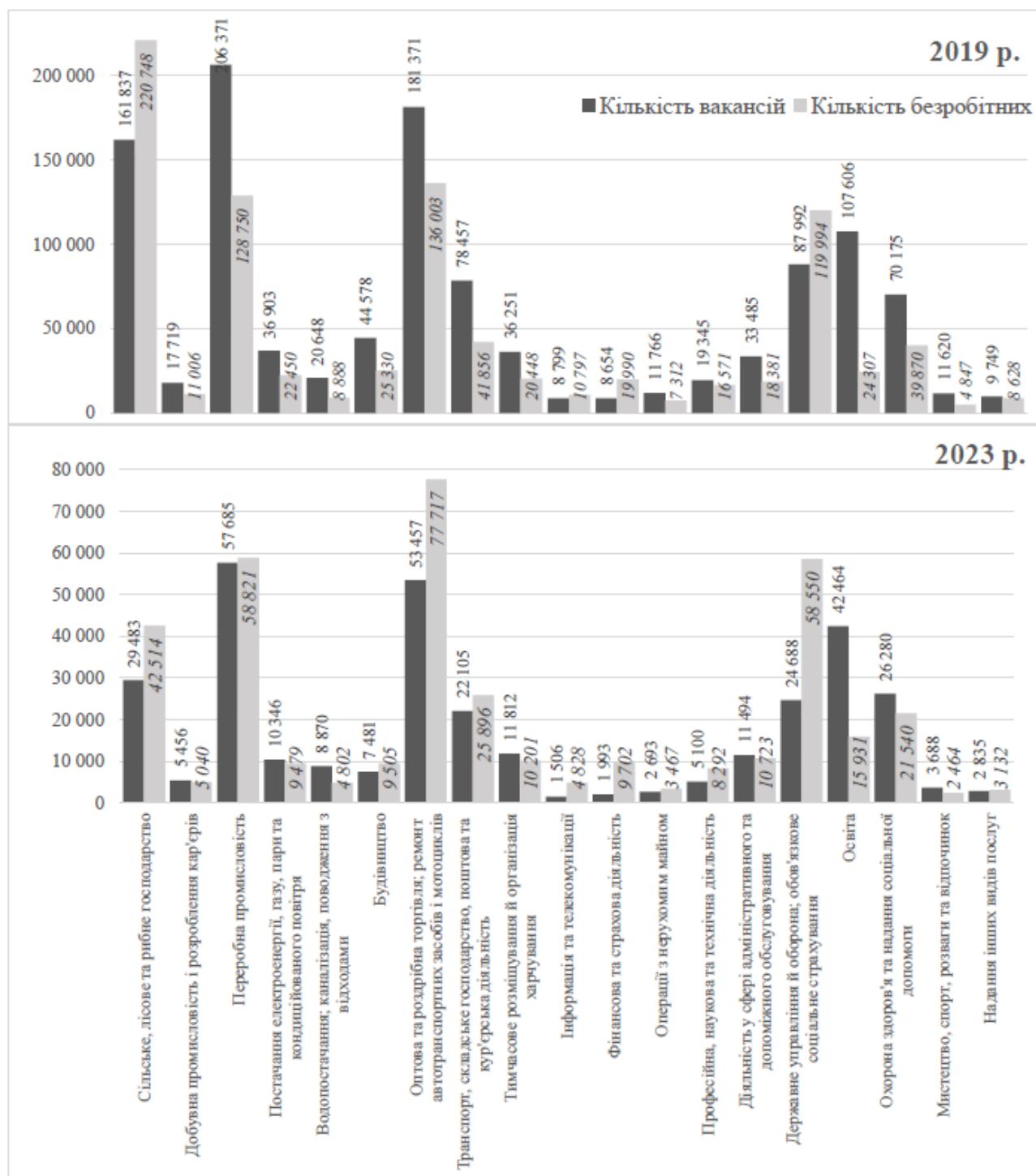


Рис. 1 Кількість вакансій та чисельність безробітних за видами економічної діяльності у 2019 р. та 2023 р. [23, за 2020, 2023]