


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

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри

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

«19» листопада 2024 р.

**«МІЖНАРОДНІ 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)

Неживого Антона Володимировича

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

Науковий керівник:

Подунай В.В., к.е.н., доцент

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

Рецензент:

Кушнарченко О.П., к.е.н.,

фахівець у соціальній роботі відділу

підтримки соціальної сфери

БО «БФ «Стабілізуєшн Суппорт Сервісез»

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

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою 92 А відмінно

Секретар ЕК

«19» грудня 2024 р.



Київ – 2024

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

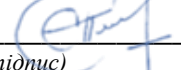
Шифр та назва спеціальності 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри к.економ. наук, доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)


Світлана ЛАНСЬКА

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» березня 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Неживого Антона Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Міжнародні стратегії управління людськими ресурсами керівник роботи Подунай В.В., к.економ.наук, доцент, доцент кафедри економіки праці, затверджені наказом Маріупольського державного університету від «29» лютого 2024 р. №36

2. Строк подання здобувачем роботи грудень 2024 р.

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

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародних стратегій управління людськими ресурсами.

Об'єктом даного дослідження є міжнародні стратегії управління людськими ресурсам.

Предметом роботи є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти удосконалення міжнародних стратегій управління людськими ресурсам.

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

Розділ 1: Розкрити теоретичні засади міжнародних стратегій управління людськими ресурсами

Розділ 2: Провести аналіз сучасних стратегій управління людськими ресурсами

Розділ 3: Визначити напрями формування стратегій управління людськими ресурсами

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

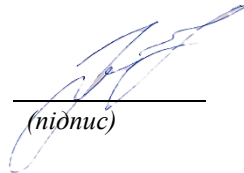
6. Дата видачі завдання: «01» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	вивчити теоретичне підґрунтя управління людськими ресурсами	Квітень 2024 р.	виконано
2.	дослідити сутність і види стратегій управління людськими ресурсами	Квітень 2024 р.	виконано
3.	визначити фактори, що впливають на міжнародні стратегії управління персоналом	Травень 2024 р.	виконано
4.	провести оцінку глобальних тенденцій управління людськими ресурсами	Травень 2024 р.	виконано
5.	визначити тенденції розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній	Червень 2024 р.	виконано
6.	проаналізувати трансформації системи управління персоналом в умовах цифровізації	Липень 2024 р.	виконано
7.	провести аналіз досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами	Вересень 2024 р.	виконано

8.	окреслити напрямки імплементації міжнародних стратегій управління персоналом в українських компаніях	Жовтень 2024р	виконано
9.	Оформлення роботи	Листопад 2024 р.	виконано

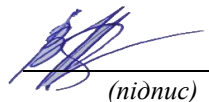
Здобувач



(підпис)

Неживий А.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Подунай В.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	6
1.1 Теоретичне підґрунтя управління людськими ресурсами	6
1.2 Сутність і види стратегій управління людськими ресурсами	14
1.3 Фактори формування міжнародних стратегій управління персоналом	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	27
2.1 Оцінка глобальних тенденцій управління людськими ресурсами	27
2.2 Тенденції розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній	39
2.3 Трансформації системи управління персоналом в умовах цифровізації	47
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	58
3.1 Аналіз досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами	58
3.2 Напрямки імплементації міжнародних стратегій управління персоналом в українських компаніях.	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком процесів глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, що супроводжується посиленням конкуренції на світовому ринку. У таких умовах ефективне управління людськими ресурсами на міжнародному рівні стає одним із ключових факторів успіху організацій. Для України обрана тема є надзвичайно актуальною з огляду на низку факторів, пов'язаних з глобалізацією, економічними реформами, інтеграцією в європейський простір та необхідністю формування передумов повоєнного відновлення.

Питанням формування міжнародних стратегій управління людськими ресурсами присвячено О. Булатової, Е.Лібанової, С.Калініної, С.Ланської, М.Масхми, В.Петюха та ін. Крім вітчизняних науковців, вагомий внесок у дослідження зазначеної проблематики зробили зарубіжні вчені: та ін.

Незважаючи на велику кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних учених із досліджуваної проблематики, слід відзначити, що питання імплементації досвіду міжнародних стратегій управління людськими ресурсами в практику українських компаній в умовах повоєнного відновлення потребує ґрунтовного дослідження, що зумовило вибір теми.

Об'єктом даного дослідження є міжнародні стратегії управління людськими ресурсам.

Предметом роботи є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти удосконалення міжнародних стратегій управління людськими ресурсам.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародних стратегій управління людськими ресурсами.

Реалізація поставленої мети вимагає вирішення таких *задач*:

- вивчити теоретичне підґрунтя управління людськими ресурсами;

- дослідити сутність і види стратегій управління людськими ресурсами;
- визначити фактори, що впливають на міжнародні стратегії управління персоналом;
- провести оцінку глобальних тенденцій управління людськими ресурсами;
- визначити тенденції розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній;
- проаналізувати трансформації системи управління персоналом в умовах цифровізації;
- провести аналіз досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами;
- окреслити напрямки імплементації міжнародних стратегій управління персоналом в українських компаніях;

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної магістерської роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених по дослідженню міжнародних стратегій управління людськими ресурсами.

Інформаційною базою дослідження є статистичні та аналітичні матеріали Світового Банку, Міжнародної організації міграції, Організації Об'єднаних Націй, Міжнародної організації праці, Міжнародного валютного фонду тощо.

У роботі використано такі *методи* дослідження, як: загальний метод наукового пізнання, історичний (для визначення теоретичного підґрунтя стратегій управління людськими ресурсами), статистичний (для визначення тенденцій розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній), метод наукової абстракції, метод узагальнення (для аналізу досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами) та інші.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо імплементації міжнародного досвіду формування

стратегій управління людськими ресурсами в українські компанії в умовах повоєнного відновлення.

Кваліфікаційна робота є результатом самостійної роботи автора.

Публікації. За результатами дослідження автором взято участь науково-практичній конференції «Декада студентської науки 2024», що відбулась в Маріупольському державному університеті у лютому 2024 р.

Наукові результати роботи відображено у публікації (Додаток А): Неживий А.В. Сучасні трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній. Дебют: Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2024 / За заг. ред. к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2024. С. 125-128.

Наукова новизна полягає у розробці рекомендацій щодо імплементації міжнародного досвіду формування стратегій управління людськими ресурсами в українські компанії в умовах повоєнного відновлення, а саме запропоновано Детермінанти стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки, які включають основні напрямки трансформації компанії для переходу до нової моделі управління, орієнтованої на майбутнє.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань, додатку. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, включаючи 4 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Теоретичне підґрунтя управління людськими ресурсами

Сучасне управління людськими ресурсами базується на багатоміжових дослідженнях і розробках, що сформували широкий спектр теоретичних підходів. Від піонерських праць Ф. Тейлора і А. Файоля, які заклали фундамент наукового менеджменту, до сучасних концепцій компетентнісного підходу, еволюція управління персоналом пройшла значний шлях. Кожен з науковців зробив вагомий внесок у розвиток цієї дисципліни, розширюючи наше розуміння ролі людини в організації та розробляючи нові інструменти для ефективного управління персоналом.

Множинність підходів до управління людськими ресурсами відображає складність і багатогранність цього феномену. Від процесного, системного та функціонального аналізу до поведінкових і ситуаційних теорій – кожен підхід пропонує свій ракурс на управління персоналом. Імена таких видатних вчених, як Т. Бернс, Д. Вудворд, Д. МакКлелланд, Ф. Тейлор, М. Фоллетт, Д. МакГрегор, Дж. Сталкер, Д. Мерсер та інших, нерозривно пов'язані з розвитком цих концепцій. Їхні ідеї стали основою для створення сучасних моделей управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами є комплексною дисципліною, що інтегрує знання з різних областей науки. Розвиток цього напрямку був обумовлений внеском багатьох дослідників, які розробляли різноманітні теоретичні моделі та практичні інструменти. Системний підхід, що об'єднує процесний, функціональний і поведінковий аспекти, став домінуючим у сучасному управлінні персоналом [1].

Різноманіття підходів до управління дозволяє розглядати цей процес з різних точок зору. Функціональний підхід, незважаючи на свою класичність, залишається актуальним і сьогодні. Його принципи широко використовуються в сучасних організаціях для оптимізації бізнес-процесів. Його основоположники, такі як Ф. Тейлор, акцентували увагу на необхідності детального поділу праці для підвищення продуктивності. Однак, сучасний підхід до управління персоналом враховує не тільки формальні структури та функції, але й такі фактори, як мотивація співробітників та адаптація до змін [2].

Адміністративна школа управління, розвиваючи ідеї Ф. Тейлора, сформувала функціональний підхід. А. Файоль, один з її засновників, деталізував цей підхід, виділивши п'ять основних функцій менеджменту. Метою такого поділу було оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність роботи організації шляхом зосередження на виконанні конкретних завдань.

Функціональний підхід до управління є одним з найстаріших і найвідоміших підходів у теорії організації та управління. Він базується на ідеї поділу праці та спеціалізації, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність роботи організації [3].

Основні принципи функціонального підходу:

- Поділ праці: Організація ділиться на окремі підрозділи, кожен з яких відповідає за виконання певних функцій. Це дозволяє спеціалізувати роботу і підвищити продуктивність праці.

- Спеціалізація: Кожен працівник зосереджується на виконанні однієї або кількох взаємопов'язаних задач, що дозволяє йому досягти високого рівня майстерності.

- Ієрархія: У організації встановлюється чітка ієрархічна структура, що дозволяє координувати дії всіх підрозділів.

- Розподіл повноважень: Кожен працівник має чітко визначені повноваження і відповідальність за виконання своїх обов'язків.

- Стандартизація процедур: Розробляються стандартні процедури виконання робіт, що забезпечує їхню одноманітність і якість.

- Контроль: Встановлюється система контролю за виконанням завдань, що дозволяє своєчасно виявляти і усувати відхилення від планів.

Функціональний підхід, хоча й ефективний у деяких аспектах, має і свої недоліки. Зокрема, надмірна спеціалізація може призводити до зниження залученості працівників до загальних цілей компанії. Кожен підрозділ фокусується на своїх завданнях, що ускладнює координацію роботи та може спричинити розбіжності в інтересах. Крім того, ієрархічна структура, властива функціональному підходу, може уповільнювати процес прийняття рішень. При функціональному підході відповідальність розподілена фрагментарно, що призводить до концентрації повноважень на вищому рівні управління. Така модель ускладнює оперативне вирішення проблем, оскільки вимагає узгодження дій на всіх рівнях ієрархії. В результаті, організація може повільно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні організації потребують гнучких структур, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Процесний підхід, на відміну від функціонального, який орієнтований на вертикальні зв'язки, пропонує горизонтальну інтеграцію. Це означає, що співробітники з різних підрозділів об'єднуються для досягнення спільних цілей, а не виконують лише свої вузькоспеціалізовані завдання. Процесний підхід ставить в центр уваги досягнення кінцевого результату, а не виконання окремих функцій. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити якість продуктів або послуг та задовольнити потреби клієнтів [4].

Процесний підхід, що має свої корені в адміністративній школі менеджменту, отримав розвиток у другій половині XX століття. На відміну від функціонального підходу, який розглядає управління як сукупність окремих функцій, процесний підхід акцентує увагу на безперервності управлінського

процесу. М. Мескон, зокрема, трактував управління як "безперервну серію взаємопов'язаних дій.

На відміну від функціонального підходу, який зосереджується на окремих задачах підрозділів, процесний підхід спрямований на управління всіма етапами створення продукту чи послуги. Він об'єднує різні підрозділи в єдиний процес, спрямований на досягнення загальної мети."

Процесний підхід переносить фокус з внутрішніх структурних поділів на зовнішні взаємозв'язки між ними. Замість управління окремими функціями, він пропонує управляти потоками робіт, які проходять через всю організацію. Це дозволяє бачити організацію як єдиний механізм, де кожен підрозділ є частиною більшого цілого.

Системний підхід, що зародився в точних науках, згодом став основоположним в менеджменті. Він дозволяє розглядати організацію як єдине ціле, де всі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Системний підхід, запозичений з точних наук, революціонував менеджмент. Розглядаючи організацію як систему, він дозволив більш ефективно управляти процесами і досягати поставлених цілей. Це стало можливим завдяки розумінню взаємозв'язків між різними елементами системи та її взаємодії із зовнішнім середовищем.

Засновником теорії систем вважається Людвіг фон Берталанфі, який розпочав дослідження в цій галузі ще перед Другою світовою війною. Однак найбільшого розвитку теорія систем набула у 60-х роках ХХ століття. Цей підхід розглядає будь-яку систему як цілісність, де всі елементи взаємодіють між собою, а зміни на вході призводять до відповідних змін на виході.

Наприкінці 50-х років ХХ століття Гарольд Лівітт запропонував новий, комплексний підхід до управління, який мав на меті об'єднати різнопланові знання про людину та організації. За його словами, управління не можна розглядати лише через призму психології чи економіки, а необхідно враховувати

комплексний вплив різних факторів. Лівітт та його послідовники вважали, що успішне управління вимагає збалансованого поєднання аналітичного та гуманітарного підходів. Він підкреслював необхідність синтезу знань з різних наукових дисциплін для розуміння складних процесів, що відбуваються в організаціях. За його концепцією, ефективне управління неможливе без урахування як раціональних, так і соціальних аспектів людської поведінки.

Лівітт та його послідовники стверджували, що успіх майбутніх досліджень в галузі управління залежатиме від здатності поєднати точні методи аналізу даних з розумінням психологічних аспектів людської поведінки. Лівітт особливо підкреслював роль інформаційних технологій у забезпеченні об'єктивної основи для прийняття рішень. Комплексний підхід передбачає аналіз взаємодії організації з різноманітними зовнішніми та внутрішніми факторами [5]. Він підкреслював, що обробка великих обсягів даних та застосування математичних моделей дозволить приймати більш обґрунтовані рішення. Комплексний підхід до управління передбачає врахування не лише внутрішніх факторів організації, але й зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

Після Другої світової війни, у 50-60-х роках, вчені, які розробляли поведінковий підхід, зробили значний крок вперед у розумінні процесів управління. Вони довели, що успішність організації тісно пов'язана зі стилем керівництва, тобто з тим, як лідер взаємодіє зі своїми підлеглими і приймає рішення.

Дуглас Макгрегор, професор Массачусетського технологічного інституту, є ключовою фігурою в розвитку поведінкового підходу до управління. Його теорії "X" та "Y" пропонують два протилежних погляди на природу людини та відповідні стилі керівництва. Хоча ці теорії мали значний вплив, вони спрощують реальність, припускаючи існування єдиного оптимального стилю керівництва.

У 70-х роках відбувся зсув у дослідженнях управління, коли фокус перемістився з вивчення стилів керівництва на аналіз компетенцій працівників.

Цей зсув був ініційований роботами Д. МакКлелланда, який запропонував оцінювати не лише поведінку, але й глибинні якості, які лежать в її основі. Поняття "компетенція" було подальшим розвинене Р. Бояцисом, який зробив його центральним у сучасному управлінні персоналом [6].

Компетентнісний підхід фокусується на тому, як людина демонструє свої знання і навички в реальних ситуаціях. Завдяки цьому можна зрозуміти, чому співробітник досягає успіху або зазнає невдач, і розробити індивідуальний план розвитку. Крім того, цей підхід підкреслює важливість відповідальності, самостійності та постійного вдосконалення професійних навичок. Компетентнісний підхід дозволяє оцінити не тільки те, що співробітник знає, але й те, як він це використовує в своїй роботі. Це дає можливість безпосередньо пов'язати теоретичні знання з практичними результатами. Крім того, цей підхід розвиває у співробітників відповідальність, здатність до самонавчання та бажання постійно вдосконалюватися.

Ситуаційний підхід в управлінні доповнив традиційні школи, зазначивши, що успіх залежить від контексту, в якому застосовуються різні управлінські інструменти. Він акцентує увагу на тому, що немає єдиного правильного підходу, а вибір стратегії залежить від конкретних обставин [7].

Ситуаційний підхід базується на двох ключових поняттях: "ситуація" та "ситуаційність". "Ситуація" описує конкретний набір обставин, в яких опиняється організація, а "ситуаційність" підкреслює, що ефективність управління залежить від цих обставин. Організація – це динамічна система, яка постійно взаємодіє зі своїм оточенням. Ситуаційний підхід робить акцент на тому, що немає універсальних рецептів управління. Кожна ситуація вимагає індивідуального підходу. Поняття "ситуація" та "ситуаційність" підкреслюють, що успіх залежить від конкретних умов, в яких працює організація.

Мері Паркер Фоллетт, одна з піонерів теорії управління, ще на початку ХХ століття заклала основи ситуаційного підходу. Вона стверджувала, що

ефективність керівника залежить не від універсальних принципів, а від здатності адаптуватися до конкретної ситуації. За її словами, успіх визначається не стільки особистісними якостями лідера, скільки його здатністю відповідати вимогам моменту [1].

У своїй фундаментальній праці "Функції керівника" Честер Барнард висунув гіпотезу, що підлеглі приймають рішення керівника лише за умови розуміння поставлених завдань, довіри до лідера та організації, а також власних можливостей виконати ці завдання. Таким чином, Барнард підкреслив важливість контексту та індивідуальних характеристик у процесі управління [3].

Барнард, маючи значний практичний досвід, розглядав організації як системи, які постійно змінюються під впливом зовнішнього середовища. Він підкреслював, що ефективність та результативність організації – це взаємопов'язані, але не завжди сумісні поняття. Саме ця суперечність і обумовлює ситуаційний характер управління, адже для досягнення успіху необхідно враховувати безліч факторів, які постійно змінюються. [8]

Синтез існуючих теорій на основі системного підходу в середині ХХ століття сприяв значному розвитку ситуаційного підходу. Дослідження Джоан Вудворд, охопивши тисячі британських підприємств, виявили прямий зв'язок між технологією виробництва та оптимальною організаційною структурою. Ці результати переконливо довели, що ефективність управління залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство. Дослідження Джоан Вудворд 50-х років ХХ століття стали ключовим етапом у розвитку ситуаційного підходу. Аналізуючи тисячі підприємств, вона довела, що не існує універсальної моделі організації, оскільки оптимальна структура залежить від технології виробництва. Ці висновки значно зміцнили позиції ситуаційного підходу в науці управління.

Ситуаційний підхід, який базується на ідеях системного аналізу, отримав подальший розвиток у 70-х роках. Завдяки застосуванню статистичних методів та дослідженням відкритих систем, вчені з'ясували, що організаційна структура є

динамічною і повинна змінюватися відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Роботи Бернса і Сталкера підтвердили цю залежність і сприяли формуванню більш глибокого розуміння ситуаційного підходу. Цей висновок став основоположним для подальшого розвитку ситуаційного підходу.

У рамках ситуаційного підходу виокремився проблемно-орієнтований підхід, який передбачає розгляд кожної управлінської ситуації як унікальної проблеми, що потребує індивідуального вирішення. Цей підхід характеризується адаптивністю, гнучкістю та орієнтацією на результати. Таблиця 1.1 надає порівняльний аналіз різних підходів до управління персоналом.

Таблиця 1.1.

Аналіз наукових підходів щодо управління людськими ресурсами

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Функціональний	Управління розподілено на функціональні складові	- деталізація окремих процесів; - висока кваліфікація фахівців, які реалізують певну функцію	- втрачання зацікавленості у загальному кінцевому результаті; - ускладнення між структурних зв'язків; - низька гнучкість та адаптивність через відсутність роботи за принципом «єдиного організму»
Процесний	Управління як сукупність процесів, спрямованих на досягнення організаційних цілей	- орієнтований на кінцевий результат; - розвиває горизонтальні зв'язки	- елементи управлінської діяльності витікають один з одного
Системний	Управління як сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок	- усі елементи управлінської діяльності є взаємопов'язаними, а не витікають один з одного	- не враховується що в довідці, має вплив управління; - не визначає ролі окремих структурних елементів; - не визначає основні змінні, які впливають на управління
Ситуаційний	Управління залежить від ситуації та динаміки її зміни враховуючи умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища	- висока адаптивність та гнучкість; - швидка реакція на зміни	- ризик управлінської помилки через повну відповідальність на керівництві; - суб'єктивність оцінки ситуації - потреба в значній децентралізації управління
Комплексний	Враховує сукупність економічних, соціально-психологічних, правових, техніко-технологічних, педагогічних, інформаційних, наукових та інших аспектів управління в їх сукупності та взаємодії	- інтеграція інформаційних технологій та управління; - значна наукова складова управління	- збільшення контролю за середньою та нижньою ланкою управління
Поведінковий	Ефективність управління залежить від поведінки лідера, його стилю управління	- орієнтація на людину; - прагнення з'ясувати причини того чи іншого стилю поведінки	- концентрація на лідері; - неврахування ситуації при формуванні стилю управління
Компетентісний підхід	Орієнтується на поведінку людину через прояв її компетенцій	- дозволяє зв'язати знання, які застосовуються, з конкретними результатами діяльності; - підвищується відповідальність та рівень самонавчання людини	- складність у визначенні індикаторів компетенцій та їх кількісного виразу
Проблемно-орієнтований;	Управління будується навколо вирішення проблеми	- можливість не тільки реактивних, але й превентивних дій; - висока динамічність та адаптивність; - інтеграція інформаційних технологій та управління	- ризик управлінської помилки через обмеженість часу на прийняття рішень

Проблемно-орієнтований підхід, що виник на основі ситуаційного, фокусується на вирішенні конкретних завдань та проблем, що виникають в організації. Такий підхід вимагає від менеджерів гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати наявні ресурси [9].

Проведений аналіз свідчить про різноманітність підходів до управління людськими ресурсами, що обумовлено зростаючою роллю людини в організації. Кожен підхід має свої переваги і недоліки, а універсального рішення не існує. Ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію до конкретних ситуацій, є найбільш перспективним. Проблемно-орієнтований підхід, як один із різновидів ситуаційного, потребує подальшого вивчення в контексті українських підприємств.

1.2. Сутність і види стратегії управління людськими ресурсами

Стратегічне управління персоналом фокусується на тому, щоб за допомогою людських ресурсів забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії. Воно передбачає аналіз зовнішнього середовища, визначення ключових факторів успіху та розробку довгострокових планів розвитку персоналу [10].

Основна мета стратегічного управління персоналом – це побудова такої системи роботи з людьми, яка дозволить забезпечити організацію кваліфікованими кадрами, здатними адаптуватися до змін на ринку та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. При цьому важливо враховувати як інтереси бізнесу, так і потреби самих працівників [11].

На думку українських вчених С. Гримблата та М. Воронова: «стратегічна мета всієї системи управління персоналом – розвиток бізнесу компанії за рахунок максимально ефективного використання людського капіталу» [12].

Стратегічне управління персоналом – це систематичний процес, який включає в себе:

- Розробку довгострокових планів розвитку персоналу, що відповідають загальній стратегії компанії.
- Створення ефективних систем управління персоналом, які забезпечують залучення, розвиток та утримання талановитих співробітників.
- Визначення ролі персоналу як стратегічного ресурсу для досягнення конкурентних переваг.
- Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін при прийнятті кадрових рішень.

Стратегічне управління персоналом вирішує такі завдання:

- Планування персоналу: Визначення кількості та якості персоналу, необхідного для реалізації стратегічних цілей компанії.
- Формування корпоративної культури: Створення такої атмосфери в колективі, яка сприяє розвитку, інноваціям та лояльності працівників.
- Розвиток компетенцій: Підвищення кваліфікації співробітників відповідно до потреб бізнесу.
- Стратегічне планування: Прогнозування майбутніх трендів на ринку праці та розробка відповідних стратегій управління персоналом.
- Соціальна відповідальність: Врахування інтересів всіх зацікавлених сторін при прийнятті кадрових рішень.

Для вирішення завдань стратегічне управління персоналом повинно виконувати функції, які розділяються на три види: загальні, специфічні та часткові.

Для ефективного управління персоналом необхідно застосовувати системний підхід, який передбачає виконання таких загальних функцій: планування (визначення цілей і шляхів їх досягнення), організацію (створення ефективної структури та процесів), контроль (перевірка виконання планів), комунікацію (обмін інформацією), оцінку (визначення результатів) та мотивацію (стимулювання працівників). Всі ці функції тісно взаємодіють між собою і

формують замкнений цикл управління. Загалом, ці процеси створюють цілісну систему управління персоналом, що інтегрується в загальну стратегію розвитку організації.

Специфічні функції конкретизують стратегічний підхід до управління персоналом, визначаючи його цілі та завдання. Специфічні функції стратегічного управління персоналом включають:

- Прогнозування: передбачення майбутніх потреб в персоналі та визначення стратегічних напрямків розвитку.
- Постановку цілей: формулювання чітких і вимірюваних цілей для управління персоналом.
- Аналіз: оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища організації для прийняття обґрунтованих рішень.
- Цільову орієнтацію: узгодження всіх процесів управління персоналом зі стратегічними цілями компанії.
- Ресурсне забезпечення: забезпечення організації необхідними людськими ресурсами.
- Соціальну відповідальність: формування позитивного іміджу компанії та створення сприятливого робочого середовища.

Часткові функції, як-от планування, підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація та управління кар'єрою, доповнюють загальні функції стратегічного управління персоналом і забезпечують його практичну реалізацію, формуючи єдиний механізм управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління персоналом відрізняється від тактичного більш довгостроковими цілями, іншими завданнями та методами. Воно фокусується на майбутньому розвитку організації та вимагає постійного оновлення підходів до управління людьми. Стратегічне управління персоналом – це процес трансформації, який спрямований на адаптацію людських ресурсів до мінливого бізнес-середовища. Воно виходить за межі поточних проблем і фокусується на

створенні стійкого конкурентного переваги. Стратегічне управління персоналом – це інноваційний підхід до управління людьми, який дозволяє організації досягати амбітних цілей. На відміну від тактичного управління, воно вимагає постійного пошуку нових рішень та адаптації до змін.

Тактичне управління персоналом – це повсякденна робота, заснована на аналізі минулого досвіду та спрямована на вирішення конкретних задач. Стратегічне управління, навпаки, фокусується на довгострокових цілях і вимагає постійного пошуку нових можливостей. Незважаючи на відмінності, ці два підходи тісно пов'язані між собою [13].

Тактичне управління є інструментом реалізації стратегічних цілей. Однак, обмеженість ресурсів та часових рамок може призводити до конфлікту між короткостроковими та довгостроковими завданнями. Пошук балансу між стратегічними та тактичними цілями є одним з ключових завдань управління. Тактичні дії повинні підтримувати стратегічний напрямок розвитку організації, але водночас враховувати поточні обставини.

Відмінності між стратегічним та тактичним управлінням людськими ресурсами наведено у табл. 1.2.

Стратегічне управління персоналом спрямоване на створення довгострокової цінності для організації через управління людськими ресурсами. Воно фокусується на визначенні напрямків розвитку персоналу, які відповідають загальній стратегії компанії.

Тактичне управління персоналом займається повсякденними завданнями, пов'язаними з управлінням персоналом, такими як підбір, навчання, оцінка, мотивація. Воно забезпечує ефективну реалізацію стратегічних планів [14].

Важливо розуміти, що стратегічне і тактичне управління персоналом взаємопов'язані. Стратегія визначає напрямок руху, а тактика – конкретні кроки для досягнення цілей. Ефективне управління персоналом передбачає постійну взаємодію цих двох рівнів.

Відмінності між тактичним і стратегічним управлінням

Характеристика	Стратегічне управління персоналом	Тактичне управління персоналом
Часова перспектива	Довгострокова (роки)	Короткострокова (місяці, квартали)
Фокус	Загальні цілі організації, майбутнє	Конкретні завдання, поточні операції
Рівень абстракції	Високий, загальні принципи	Низький, детальні дії
Прийняття рішень	Основа на аналізі зовнішнього середовища, трендах	Основа на поточному стані справ, минулому досвіді
Інструменти	SWOT-аналіз, сценарії розвитку, баланс компетенцій	Бюджетування, планування персоналу, оцінка ефективності
Цілі	Розвиток організації, забезпечення конкурентної переваги	Ефективне використання ресурсів, досягнення поточних результатів
Персонал	Вищий менеджмент, HR-директори	Середній і нижчий менеджмент, HR-спеціалісти

Перехід до стратегічного управління персоналом супроводжується підвищенням вимог до працівників. Від них очікується не лише виконання конкретних завдань, а й проактивність, готовність до змін та здатність до саморозвитку. Якщо в рамках тактичного управління персонал розглядається як засіб досягнення цілей, то в стратегічному він є ключовим активом і джерелом конкурентної переваги [15].

Стратегічне управління персоналом вимагає трансформації ролі працівника. З пасивних виконавців вони перетворюються на активних учасників процесу розвитку компанії. Якщо раніше достатньо було виконання рутинних завдань, то тепер від працівників очікується ініціатива, креативність та готовність до постійного навчання.

1.3. Фактори формування міжнародних стратегій управління персоналом

Формування ефективної стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях – це складний процес, що вимагає врахування широкого спектру факторів. Ці фактори можна поділити на кілька основних груп, зокрема зовнішні та внутрішні (рис. 1.1.):

1. Зовнішні фактори:

- **Культурні відмінності:** Кожна країна має свою унікальну культуру, що впливає на цінності, мотивацію та очікування працівників. Різні культури мають різні цінності щодо роботи, кар'єри, відносин між колегами та керівництвом. Наприклад, в індивідуалістичних культурах працівники більше орієнтовані на особисті досягнення, тоді як у колективістичних культурах важливіші командні результати. Стиль комунікації, використання невербальних сигналів, сприйняття зворотного зв'язку – все це може відрізнятися в різних культурах. Також може відрізнятися мотивація працівників в різних культурах. Це можуть бути гроші, визнання, кар'єрний ріст, баланс роботи та особистого життя.

- **Економічні умови:** Рівень економічного розвитку, стабільність валюти, рівень безробіття – все це впливає на заробітну плату, умови праці та доступність талантів. В розвинених країнах зазвичай вищий рівень життя, більші вимоги до умов праці та заробітної плати. Економічні кризи, інфляція, девальвація валюти можуть призвести до нестабільності на ринку праці, зміни попиту на певні професії. Рівень заробітної плати в різних країнах суттєво відрізняється, що впливає на бюджет компанії та на залучення та утримання персоналу. Кількість та якість трудових ресурсів в різних країнах різні. Це може вплинути на підбір персоналу та його навчання.

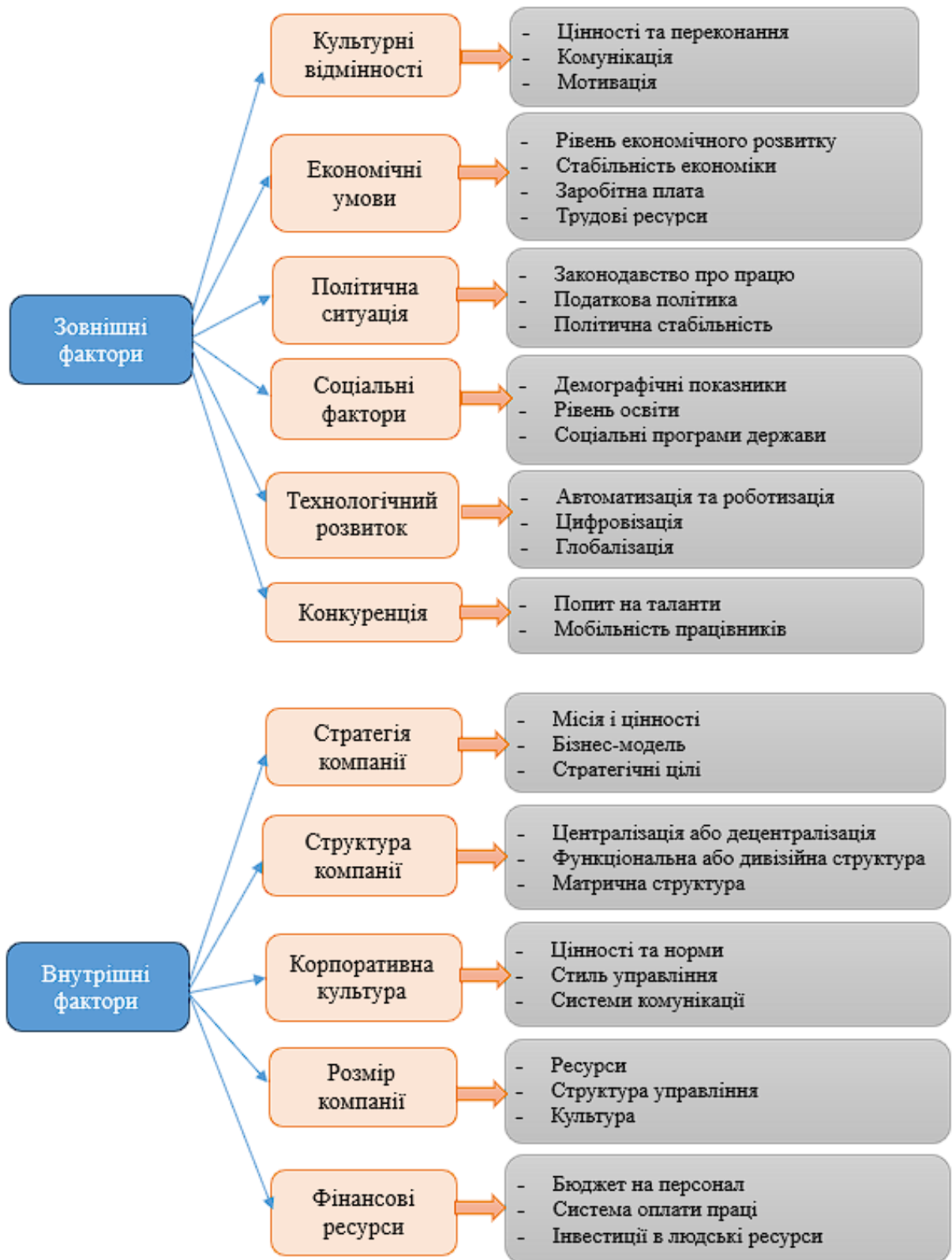


Рис. 1.1. Фактори, що впливають на формування міжнародних стратегій управління трудовими ресурсами

- Політична ситуація: Стабільність політичної системи, законодавство про працю, податкова політика – важливі фактори, які необхідно враховувати при формуванні стратегії. Різні країни мають різне трудове законодавство, що регулює трудові відносини, умови праці, звільнення тощо. Податкові ставки, пільги для підприємств впливають на витрати на персонал. Політичні кризи, війни можуть призвести до нестабільності на ринку праці, ускладнити ведення бізнесу.

- Соціальні фактори: Демографічні показники, рівень освіти, соціальні програми держави – все це впливає на наявність та якість робочої сили. Вікова структура населення, рівень народжуваності та смертності впливають на наявність робочої сили. Рівень освіти населення визначає наявність кваліфікованих кадрів. Соціальні програми, такі як допомога по безробіттю, пенсійне забезпечення, впливають на мотивацію працівників.

- Технологічний розвиток: Швидкі зміни технологій вимагають від компаній постійної адаптації та інвестування в розвиток персоналу. Розвиток технологій призводить до автоматизації багатьох процесів, що вимагає від працівників нових навичок, а й цифрові технології змінюють способи роботи, комунікації та взаємодії між працівниками. Глобалізація сприяє розвитку дистанційної роботи, що дозволяє компаніям залучати таланти з усього світу.

- Конкуренція: Рівень конкуренції на ринку визначає необхідність залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Конкуренція за таланти змушує компанії пропонувати більш високу заробітну плату, кращі умови праці та розвивати програми навчання та розвитку персоналу. Працівники стають більш мобільними, що ускладнює їх утримання [16].

Яскравими прикладами компаній та їх адаптації до зовнішніх факторів є глобальні компанії. Наприклад, McDonald's, адаптується до культурних особливостей: в Індії, де велика частина населення є вегетаріанцями, McDonald's

додав до свого меню вегетаріанські бургери і напої на основі молока; та локалізує меню: у різних країнах меню McDonald's відрізняється, щоб відповідати місцевим смакам та традиціям. Наприклад, в Ізраїлі в меню є кошерні страви.

Компанія Coca-Cola адаптується до місцевих смаків: виробляє різні смаки своїх напоїв, щоб задовольнити потреби споживачів в різних країнах. Наприклад, в Японії популярні фруктові та молочні коктейлі Coca-Cola. Також, активно розвивається соціальна відповідальність: Coca-Cola активно підтримує місцеві громади, що дозволяє їй зміцнити свою репутацію та залучити талановитих співробітників.

Шведська IKEA адаптується до розмірів житла: В Японії, де житло зазвичай невелике, IKEA розробила лінійку меблів менших розмірів. Асортимент товарів IKEA адаптується до потреб місцевих споживачів. Наприклад, в країнах з холодним кліматом великий акцент робиться на зимових товарах.

Nestlé адаптує продукти харчування до місцевих смаків та харчових звичок; Toyota виробляє автомобілі з урахуванням особливостей місцевих ринків (наприклад, лівостороннього руху); Unilever розробляє продукти для різних культурних груп та релігій.

2. Внутрішні фактори – це елементи, які безпосередньо пов'язані з організацією та її діяльністю. Вони визначають внутрішнє середовище компанії і суттєво впливають на формування стратегій управління персоналом:

- Стратегія компанії: Стратегія компанії визначає цілі, які необхідно досягти, і напрямки розвитку. Корпоративна місія та цінності визначають напрямок розвитку компанії та формують очікування від працівників. Наприклад, компанії, які прагнуть до сталого розвитку, можуть приділяти особливу увагу екологічним і соціальним аспектам діяльності. Спосіб ведення бізнесу, структура компанії, продуктові лінії – все це впливає на необхідні компетенції працівників. Довгострокові та короткострокові цілі компанії визначають пріоритети в управлінні персоналом. Наприклад, якщо

компанія планує розширення на нові ринки, їй знадобляться працівники з відповідними мовними навичками та культурною компетентністю.

- Структура компанії: Централізована чи децентралізована структура управління впливає на прийняття рішень щодо персоналу. Централізована структура передбачає уніфікацію процесів управління персоналом, тоді як децентралізована дозволяє більшу гнучкість в адаптації до місцевих умов. Тип структури впливає на розподіл повноважень між підрозділами і на комунікації в компанії. Комбінована структура, що поєднує функціональну та дивізіональну, може створювати додаткові виклики в управлінні персоналом.

- Корпоративна культура: Цінності, норми поведінки, традиції компанії формують атмосферу в колективі та впливають на мотивацію працівників. Корпоративна культура визначає поведінку працівників, їх відношення до роботи та компанії. Авторитарний, демократичний або ліберальний стиль управління впливає на мотивацію працівників і їхню лояльність. Ефективна система комунікації сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень і підвищує їхню задоволеність роботою.

- Розмір компанії: Великі компанії мають інші можливості для управління персоналом, ніж малі та середні підприємства. Великі компанії мають більше ресурсів для розвитку програм навчання, кар'єрного зростання та мотивації працівників. Великі компанії часто мають більш складну структуру управління, що вимагає більш розвинених систем управління персоналом. В великих компаніях може бути більш формалізована культура, ніж в малих і середніх підприємствах.

- Фінансові ресурси: Бюджет, виділений на управління персоналом, визначає можливості для навчання, розвитку та мотивації працівників. Розмір бюджету визначає можливості для залучення та утримання талантів, проведення навчальних програм, оплати соціальних пакетів. Система

оплати праці повинна бути конкурентоспроможною і мотивувати працівників. Інвестиції в розвиток персоналу є довгостроковими інвестиціями, які можуть підвищити ефективність компанії.

Яскравим прикладом компанії з сильною корпоративною культурою та значним впливом внутрішніх факторів є компанія Google, яка відома своєю неформальною атмосферою, наданням працівникам можливості працювати над власними проектами та підтримкою інновацій. Це приваблює талановитих фахівців і підвищує їхню лояльність [17].

Прикладом компанії з децентралізованою структурою є компанія Unilever, що надає своїм підрозділам велику автономію в прийнятті рішень щодо персоналу, що дозволяє їм краще адаптуватися до місцевих умов.

Малі та середні підприємства можуть не мати можливості запропонувати такі ж пільги та бонуси, як великі корпорації. Тому вони повинні фокусуватися на інших аспектах мотивації, таких як розвиток кар'єри та можливість впливати на прийняття рішень.

Висновки до розділу 1

Сучасне управління людськими ресурсами базується на багатовікових дослідженнях і розробках, що сформували широкий спектр теоретичних підходів. Від фундаменту наукового менеджменту до сучасних концепцій компетентнісного підходу, еволюція управління персоналом пройшла значний шлях. Кожен з науковців зробив вагомий внесок у розвиток цієї дисципліни, розширюючи наше розуміння ролі людини в організації та розробляючи нові інструменти для ефективного управління персоналом.

Проведений аналіз свідчить про різноманітність підходів до управління людськими ресурсами, що обумовлено зростаючою роллю людини в організації.

Кожен підхід має свої переваги і недоліки, а універсального рішення не існує. Ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію до конкретних ситуацій, є найбільш перспективним. Проблемно-орієнтований підхід, як один із різновидів ситуаційного, потребує подальшого вивчення в контексті українських підприємств.

Стратегічне управління персоналом фокусується на тому, щоб за допомогою людських ресурсів забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії. Воно передбачає аналіз зовнішнього середовища, визначення ключових факторів успіху та розробку довгострокових планів розвитку персоналу. Основна мета стратегічного управління персоналом – це побудова такої системи роботи з людьми, яка дозволить забезпечити організацію кваліфікованими кадрами, здатними адаптуватися до змін на ринку та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. При цьому важливо враховувати як інтереси бізнесу, так і потреби самих працівників.

Стратегічне управління персоналом відрізняється від тактичного більш довгостроковими цілями, іншими завданнями та методами. Воно фокусується на майбутньому розвитку організації та вимагає постійного оновлення підходів до управління людьми. Стратегічне управління персоналом – це процес трансформації, який спрямований на адаптацію людських ресурсів до мінливого бізнес-середовища. Воно виходить за межі поточних проблем і фокусується на створенні стійкого конкурентного переваги. Стратегічне управління персоналом – це інноваційний підхід до управління людьми, який дозволяє організації досягати амбітних цілей. На відміну від тактичного управління, воно вимагає постійного пошуку нових рішень та адаптації до змін.

Формування ефективної стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях – це складний процес, що вимагає врахування широкого спектру факторів.

Малі та середні підприємства можуть не мати можливості запропонувати такі ж пільги та бонуси, як великі корпорації. Тому вони повинні фокусуватися на інших аспектах мотивації, таких як розвиток кар'єри та можливість впливати на прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Оцінка глобальних тенденцій управління людськими ресурсами

Глобалізація суттєво змінила ландшафт бізнесу, а отже, й підходи до управління персоналом. Цей процес інтеграції світових економік, культур і інформаційних потоків поставив перед компаніями нові виклики та можливості.

Глобалізація – це складний і багатогранний процес, який має як позитивні, так і негативні наслідки для ринку праці. Щоб успішно працювати в умовах глобалізації, необхідно постійно розвиватися, адаптуватися до змін і використовувати нові можливості.

Глобалізація, як процес інтеграції світових економік, культур та інформаційних потоків, має значний вплив на ринок праці. Вона створює як нові можливості, так і виклики для працівників та компаній. Основними напрямками впливу глобалізації на ринок праці є: міжнародна мобільність робочої сили, зміна структури зайнятості, розвиток нестандартних форм зайнятості [18].

Міжнародна мобільність робочої сили: глобалізація сприяє зростанню міжнародної міграції робочої сили. Люди переїжджають в інші країни в пошуках кращих умов праці, що призводить до підвищення конкуренції на ринку праці.

Протягом останніх 60 років спостерігається позитивна динаміка чисельності міжнародних мігрантів. У 2020 р. в країні, яка не є країною їх народження, проживали майже 281 млн. осіб [19]. Це приблизно на 128 млн. більше, ніж у 1990 р. (152 млн.) і майже вчетверо більше за чисельність мігрантів у 1960 р. (72 млн.).

Аналіз розподілу мігрантів за країнами призначення демонструє стійку тенденцію до зростання міграції до країн з високим рівнем доходу. З 1990 по 2020

рік кількість таких мігрантів майже подвоїлася, тоді як у інших групах країн цей показник залишався незмінним (рис. 2.1).

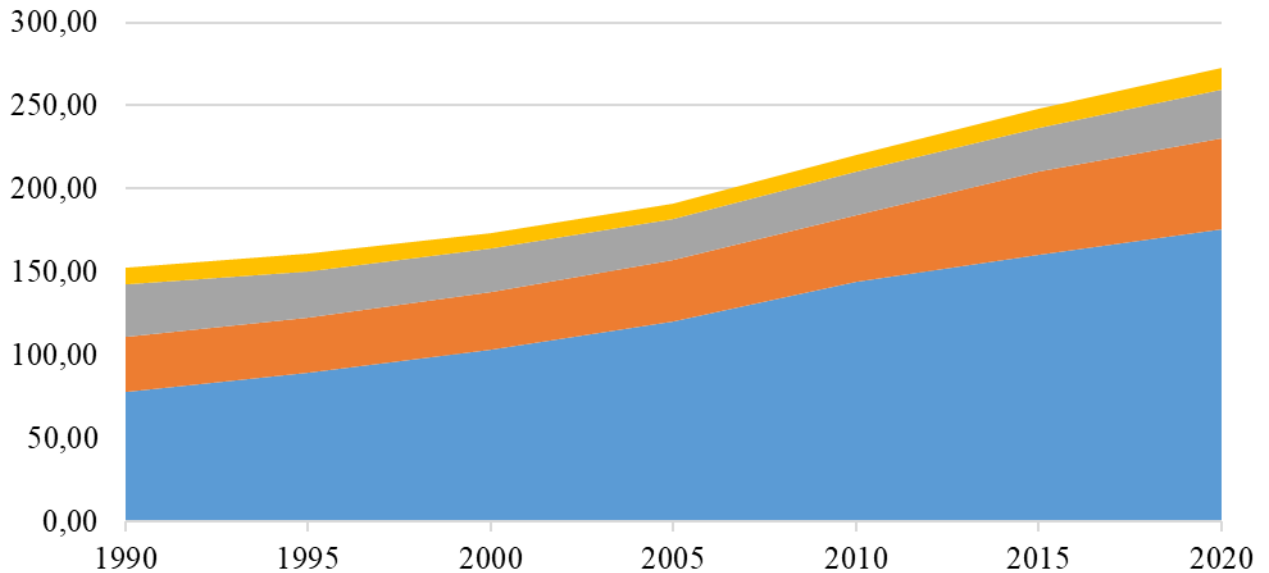


Рис. 2.1. Динаміка мігрантів за країнами призначення у 1990-2020 рр., млн. осіб [20]

Аналіз розподілу мігрантів за країнами призначення свідчить про значні зміни за останні три десятиліття. Зокрема, спостерігається стійка тенденція до збільшення частки країн з високим рівнем доходу як кінцевого пункту міграції. Так, якщо у 1990 році 51% мігрантів обирали саме такі країни, то у 2020 році цей показник зріс до 64%. Паралельно з цим, частка країн з низьким та середнім рівнем доходу серед країн призначення знизилася з 21% до 11%. (рис. 2.2).

Незважаючи на загальне зростання населення планети, спостерігається динамічна зміна напрямків міграційних потоків. Кількість людей, які обирають для переїзду країни з високим та вище середнім рівнем доходу, значно зросла за останні 30 років. Зокрема, до країн з високим рівнем доходу іммігрувало майже вдвічі більше людей у 2020 році порівняно з 1990-м. Тенденція до зростання кількості мігрантів спостерігається і для країн з доходом вище середнього. Лише

країни з найнижчим рівнем доходу зафіксували незначне зменшення кількості іммігрантів.

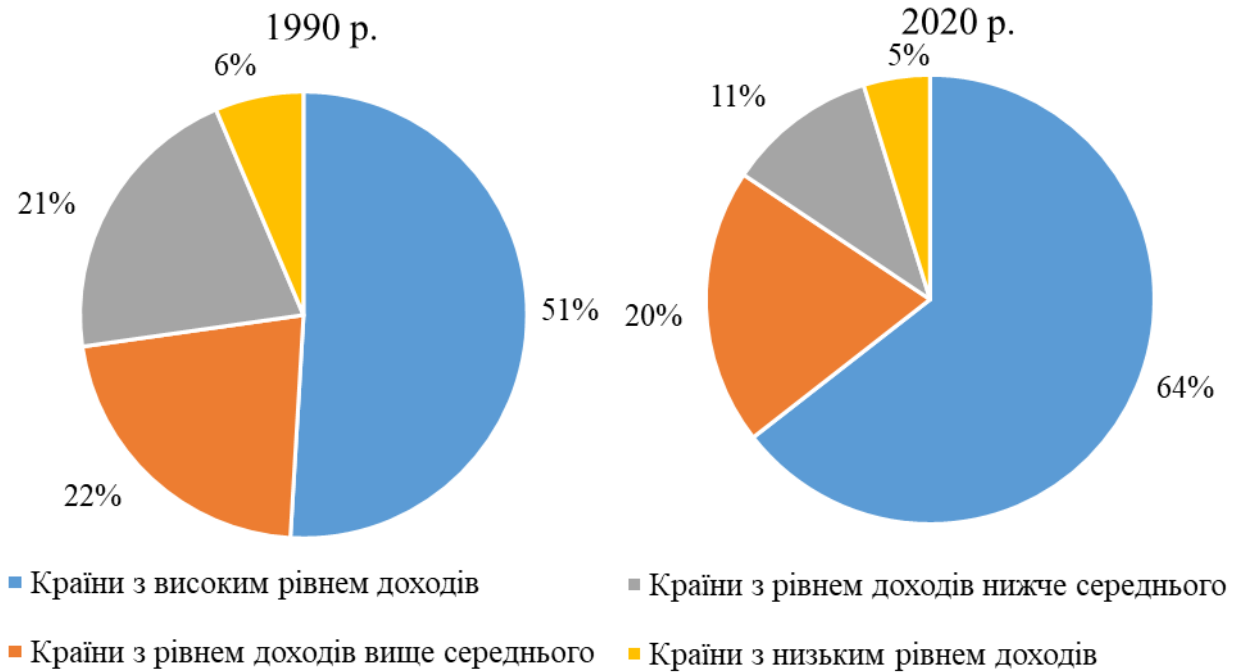


Рис. 2.2. Структура розподілу мігрантів за країнами призначення, за рівнем доходу, 1990 р., 2020 р., % [21]

Частка країн з доходами вище середнього та низьким рівнем доходів серед країн призначення для мігрантів залишалася майже незмінною протягом досліджуваного періоду: 21% і 20%, 6% і 5% відповідно.

Зміна структури зайнятості. Зменшується частка промислової зайнятості: автоматизація виробництва та перенос виробництва в країни з низькими витратами на робочу силу призводять до скорочення робочих місць у традиційних галузях промисловості. Водночас, автоматизація та роботизація виробництва можуть призводити до скорочення робочих місць у деяких секторах економіки.

Паралельно відбувається зростання зайнятості в секторі послуг: з розвитком економіки та підвищенням рівня життя зростає попит на послуги, що

веде до збільшення зайнятості в таких сферах, як торгівля, туризм, освіта, охорона здоров'я.

Згідно з даними Світового банку, у структурі зайнятості по секторам економіки відбулись наступні зміни по світу загалом за останні 30 років: зменшення частки зайнятості у сільському господарстві з 43% до 26,4%, збільшення частки зайнятості у сфері послуг з 35,6% до 49,7% (рис. 2.3.)

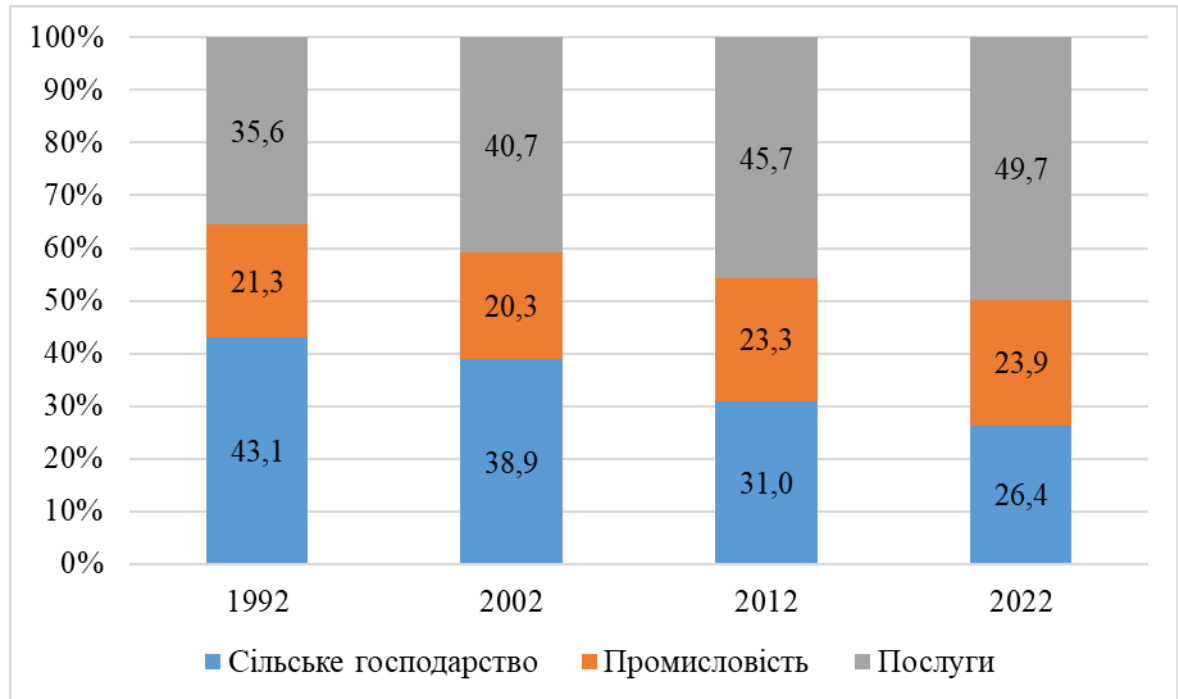


Рис.2.3. Структура зайнятості по секторам економіки, 1992-2022 рр., світ загалом, % [22]

Якщо аналізувати структуру зайнятості у розрізі груп країн за рівнем доходу, також спостерігається збільшення часток зайнятих у сфері послуг (рис. 2.4).

Під впливом глобалізації відбувається зміна структури зайнятості. Зростає попит на висококваліфікованих фахівців у сфері технологій, фінансів, маркетингу. Глобалізація стимулює розвиток технологій, що вимагає від працівників високої кваліфікації, гнучкості та постійного навчання. Це

призводить до збільшення попиту на фахівців у сферах ІТ, фінансів, маркетингу, інженерії тощо.

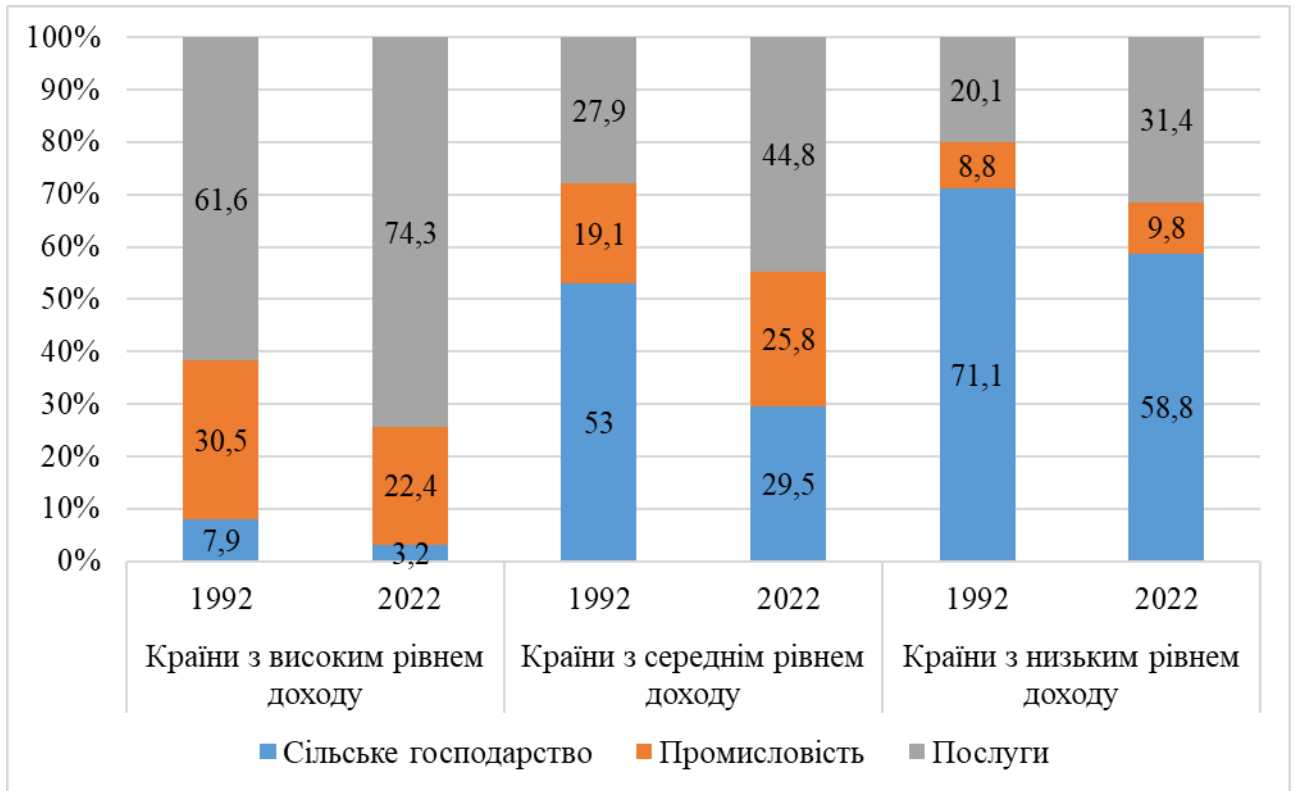


Рис.2.4. Структура зайнятості по секторах економіки, 1992-2022 рр., групи країн за рівнем доходу, % [22]

Найближчим часом очікується уповільнення зростання зайнятості, ускладнення пошуку якісної роботи та зниження реальних доходів. Причиною цього є зміни на ринку праці, пов'язані з демографічними процесами, структурою економіки та державною політикою. Різні країни відчують ці зміни по-різному через відмінності в їхніх ринках праці [23].

Міжнародна організація праці оцінює, що частка працюючого населення у світі у 2022 році склала близько 60%, трохи не дотягнувши до показників 2019 року. Проте, загальна кількість зайнятих продовжує збільшуватися щорічно приблизно на 35 мільйонів осіб внаслідок зростання чисельності населення

працездатного віку. Тим не менш, експерти прогнозують подальше зниження рівня економічної активності у найближчі роки. [24] (рис. 2.5)

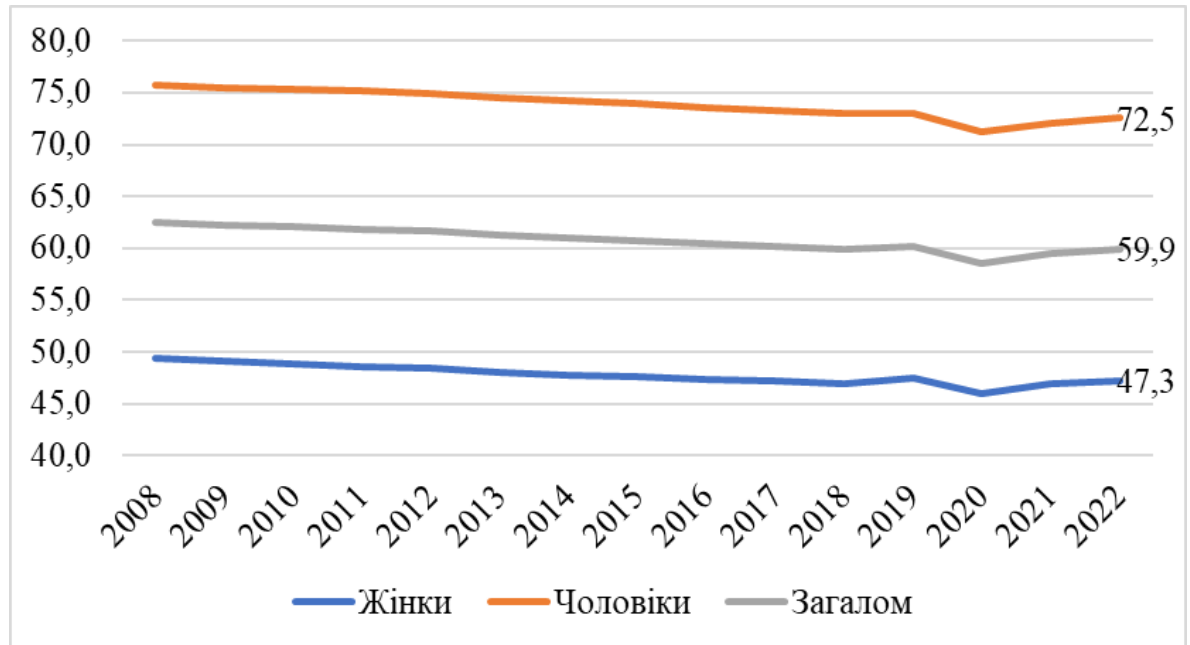


Рис. 2.5. Динаміка рівня участі у робочій силі (частка населення від 15 років), 2008-2022 рр. [23]

Зменшення кількості працюючих може бути пов'язане як з позитивними демографічними змінами (більше часу на освіту та відпочинок), так і з негативними явищами на ринку праці, такими як дискримінація, відсутність відповідних вакансій та демотивація. Економічна пасивність населення може бути наслідком як успішного розвитку суспільства (збільшення тривалості життя, підвищення рівня освіти), так і негативних тенденцій на ринку праці (дискримінація, безробіття) [25].

Майже 20% молоді у віці від 15 до 24 років у 2022 році не були зайняті ні навчанням, ні роботою. Це означає, що понад 289 мільйонів молодих людей не мали можливості набути цінних навичок. При цьому молоді жінки були представлені в цій групі майже вдвічі частіше, що свідчить про значні гендерні дисбаланси та потребу в розробці ефективних політик для їх подолання. Необхідно терміново вживати заходів для подолання значного розриву між

молодими чоловіками та жінками, які не мають роботи та не навчаються. Ця проблема вимагає комплексних рішень на рівні державної політики [26].

Хоча ситуація тривожна, є й позитивні зміни: за останні 16 років гендерний розрив серед молоді, яка не навчається і не працює, зменшився. Проте, залишаються значні регіональні відмінності. Показники молодіжної бездіяльності демонструють як негативні, так і позитивні тенденції. З одного боку, загальна кількість молодих людей, які не навчаються і не працюють, зростає. З іншого боку, гендерний розрив у цій сфері поступово зменшується. Регіональні відмінності в рівні молодіжної бездіяльності є значними. Наприклад, ситуація в арабських країнах є значно гіршою, ніж в Європі, особливо серед молодих чоловіків (рис.2.6).

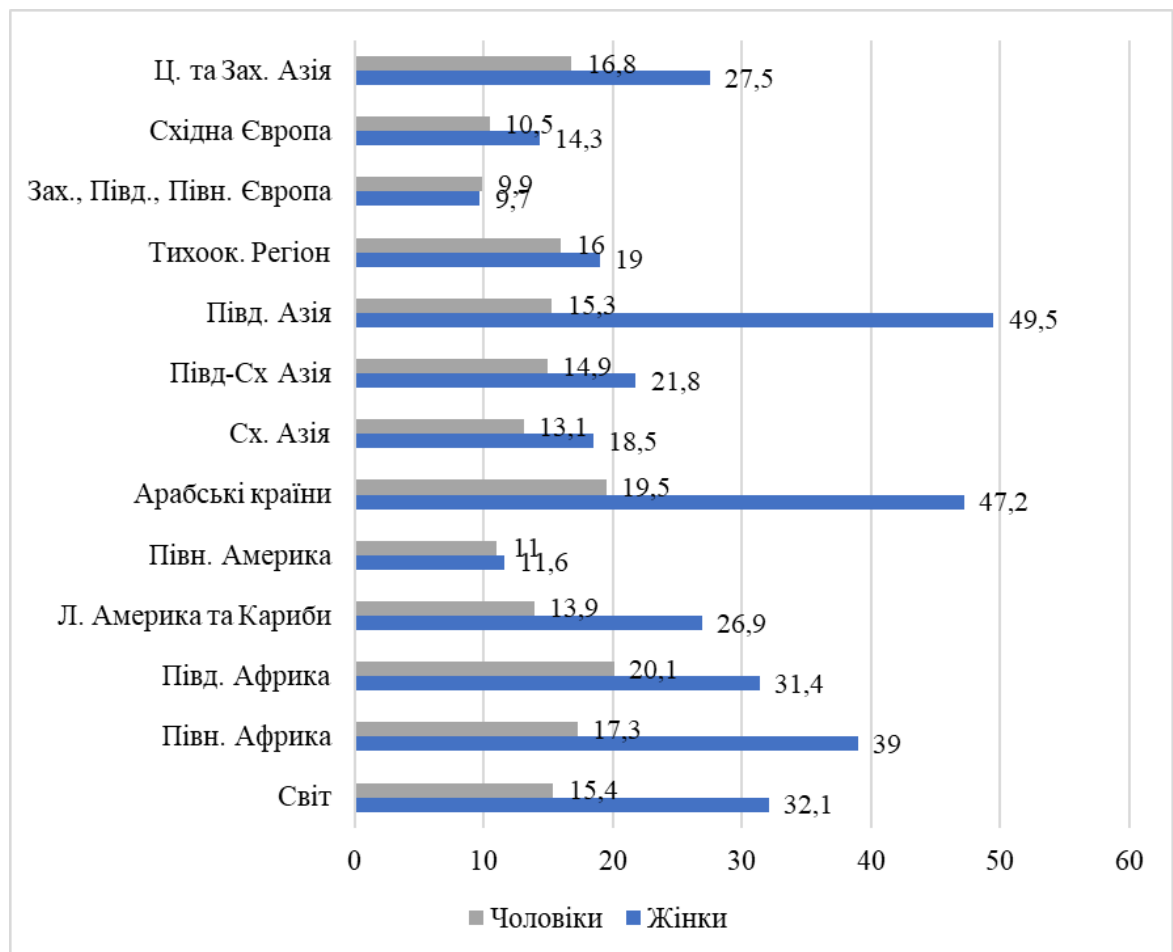


Рис. 2.6. Молодь, яка не працює та не навчається, розподіл за статтю, та за регіонами, %, 2022 р. [27, с. 31]

Крім молоді, яка не працює і не навчається, значна частина молоді є економічно неактивною через здобуття освіти. Цей фактор, поряд з іншими, призвів до зниження рівня участі молоді у робочій силі з 56% три десятиліття тому до приблизно 40% у 2022 році. Зростання доступності вищої освіти, особливо в країнах із середнім рівнем доходу, призвело до значного зниження рівня участі молоді у робочій силі. Сьогодні лише близько 40% молодих людей є економічно активними. [26]

Очікується, що динаміка зайнятості в решті країн у 2024 році повторить показники 2023 року. (рис. 2.7).

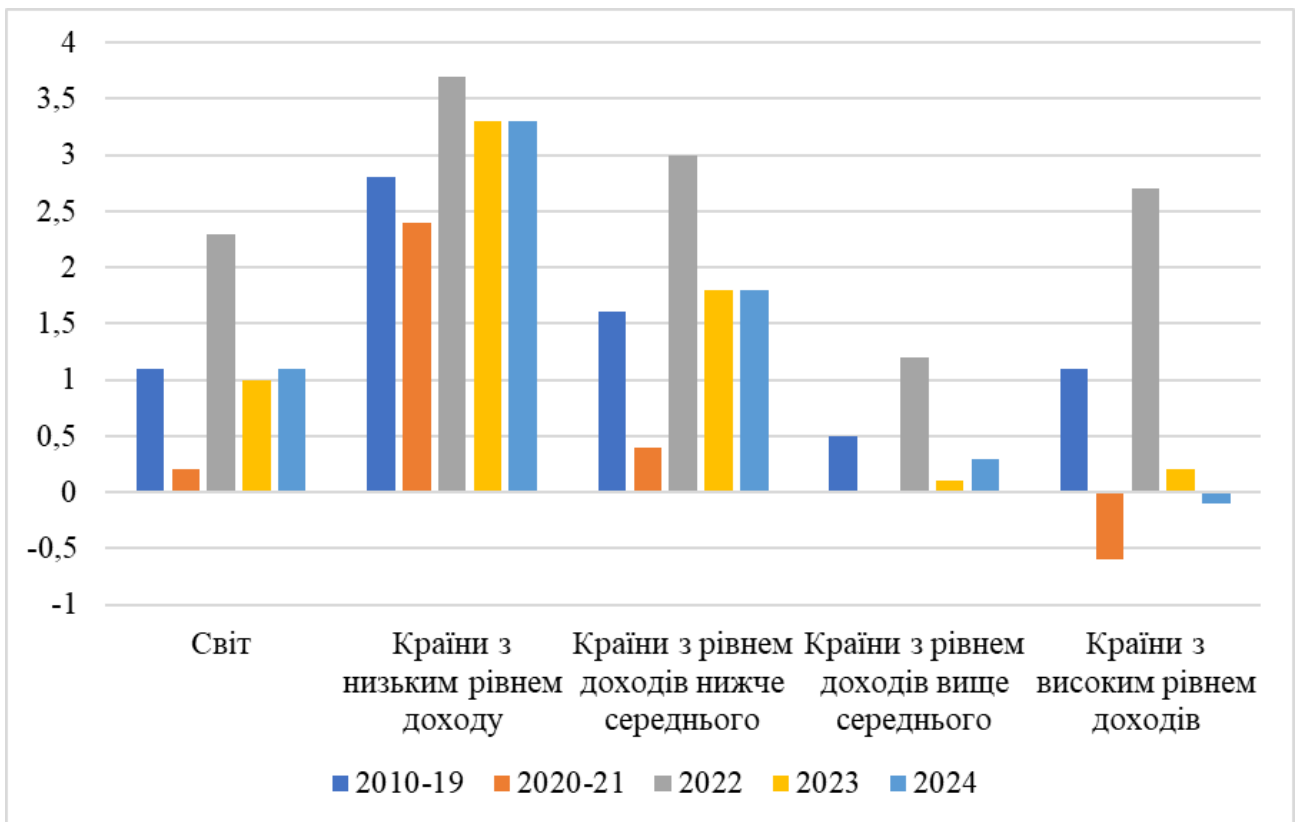


Рис. 2.7. Зростання зайнятості по групах країн за рівнем розвитку, щорічне зростання 2010-2024 рр., %. [22]

Швидкість зростання зайнятості суттєво залежить від рівня економічного розвитку країни. Очікується, що в країнах з низьким та середнім рівнем доходу

зайнятість продовжить зростати такими ж темпами, як і до 2020 року. Водночас, у більш розвинених країнах зростання зайнятості буде значно повільнішим.

Позитивна динаміка зайнятості у країнах з високим рівнем доходу у 2022 році була обумовлена виключно сильним зростанням у першій половині року. Проте, вже у 2023 році цей показник практично перестав зростати, а на 2024 рік прогнозується його стагнація. Очікується, що динаміка зайнятості в решті країн у 2024 році повторить показники 2023 року [28]

Незважаючи на збільшення кількості робочих місць, зростання населення працездатного віку призводить до стабілізації частки зайнятих у загальній кількості працездатного населення.

Хоча глобальний рівень зайнятості у 2022 році підвищився порівняно з найнижчим показником 2020 року, він все ще залишається нижчим за рівень 2019 року, свідчаючи про неповне відновлення ринку праці після кризи (рис. 2.8).

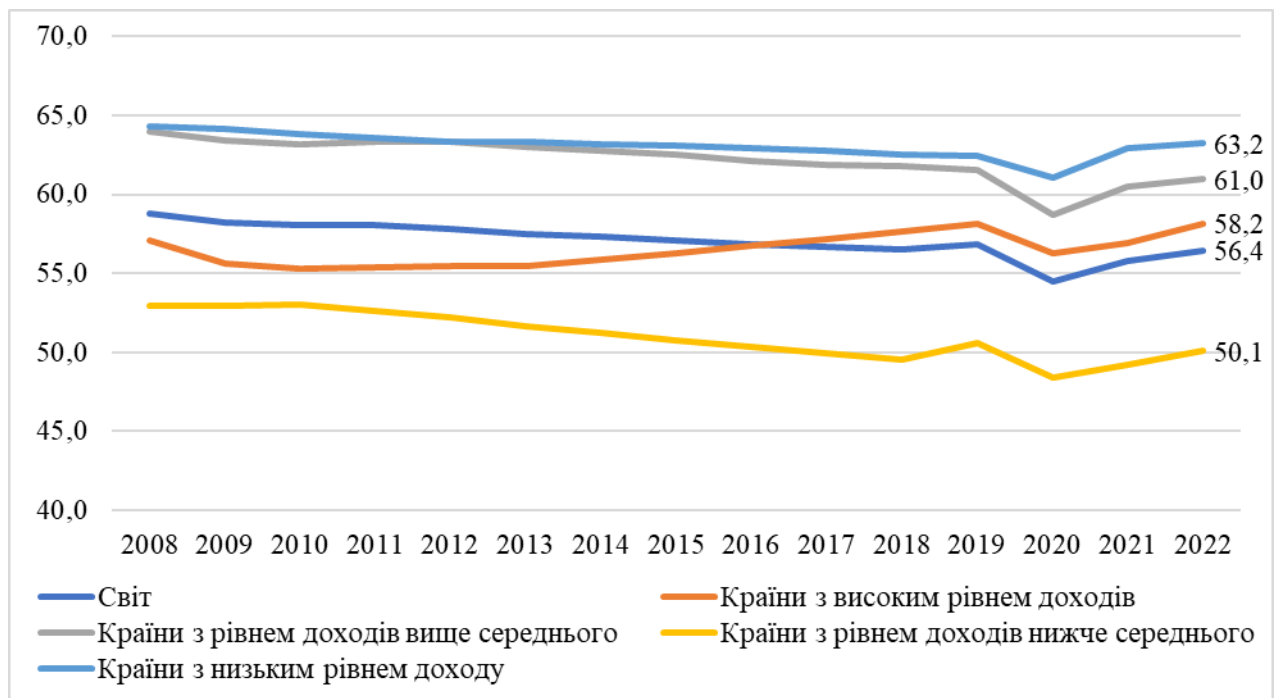


Рис. 2.8 – Динаміка зайнятості за групами країн за рівнем доходу, 15+ років, 2008-2022 рр. [28]

Швидкість відновлення зайнятості після кризи виявилася неоднаковою для різних груп країн. Якщо країни з високим доходом вже перевищили докризовий рівень, то країни з низьким доходом відстали на 0,7 відсоткових пунктів. Незважаючи на деяке відновлення, глобальний рівень зайнятості, ймовірно, знизиться у найближчі роки. Особливо відчутним це буде для країн з низьким доходом, які й досі не досягли докризового рівня [29].

Попри виклики, з якими зіткнулася економіка ЄС у другій половині 2022 року, ринок праці продемонстрував стійкість. Зростання ВВП супроводжувалося збільшенням зайнятості як в ЄС загалом, так і в євроні. У 2022 році в ЄС було створено понад 2 мільйони нових робочих місць. Це дозволило збільшити загальну кількість зайнятих до 213,7 мільйонів осіб. Лідерами за темпами зростання зайнятості стали Ірландія, Мальта та Литва, де цей показник перевищив 5%. Найменш успішними виявилися Румунія, Польща, Німеччина та Болгарія, де зростання було менше 1,5% [30].

Сфери торгівлі, транспорту, розміщення та харчування створили 1,5 мільйона нових робочих місць, а технічна, адміністративна та допоміжна діяльність – ще 0,8 мільйона. У цих двох областях кількість зайнятих зросла на 1,5 млн. і 0,8 млн. відповідно.

Інформаційні технології стали найбільш динамічним сектором на ринку праці, демонструючи зростання зайнятості на 5,1% і підтверджуючи високий попит на фахівців з цифрових навичок. Будівництво та промисловість продемонстрували позитивну динаміку зайнятості, зросла вона на 2,5% та 1,1% відповідно. Натомість, у сільському господарстві спостерігалось скорочення на 1,6%.

Кількість відпрацьованих годин зросла на 3,4% в євроні, що трохи перевищило показник в ЄС загалом (2,8%). Хоча загальна кількість відпрацьованих годин зросла, кількість годин, відпрацьованих кожним працівником, залишається нижчою за рівень 2019 року, вказуючи на те, що повне

відновлення після пандемії ще не відбулося. Одним із факторів, що сприяли скороченню робочого часу до 2020 року, була зростаюча автоматизація виробництва.

Незважаючи на уповільнення економіки, очікується стабільне, хоча й повільне зростання зайнятості в ЄС протягом наступних двох років. Незважаючи на загальне уповільнення економіки, ЄС та євროзона очікують дещо кращі показники зростання зайнятості порівняно з іншими розвиненими країнами. Європейська комісія прогнозує зростання зайнятості в ЄС на 0,5% у 2023 році та на 0,4% у 2024 році, що є дещо кращим показником порівняно з іншими розвиненими країнами.

Після значного зростання зайнятості у 2022 році, США очікує подальшого, хоч і більш повільного, збільшення кількості робочих місць. Натомість, Японія та Великобританія можуть зіткнутися зі стагнацією або навіть незначним скороченням зайнятості. (рис. 2.9)

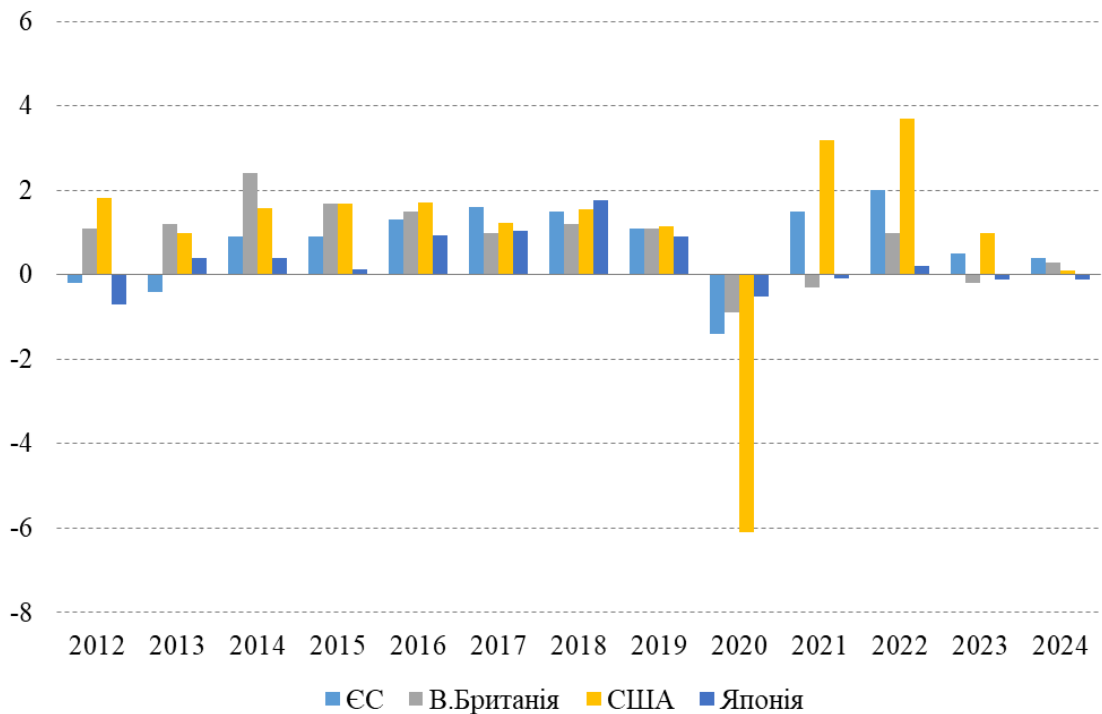


Рис. 2.9. Зайнятість у деяких країнах світу, у % до попереднього року, 2012-2024 рр. (2022, 2023, 2024 – прогноз) [31]

Хоча світове безробіття у 2022 році скоротилося порівняно з піком пандемії, воно залишається вищим за показники 2019 року. Незважаючи на зниження до 205 мільйонів у 2022 році, кількість безробітних у світі залишається на 13 мільйонів осіб вищою, ніж у 2019 році. (рис. 2.10).

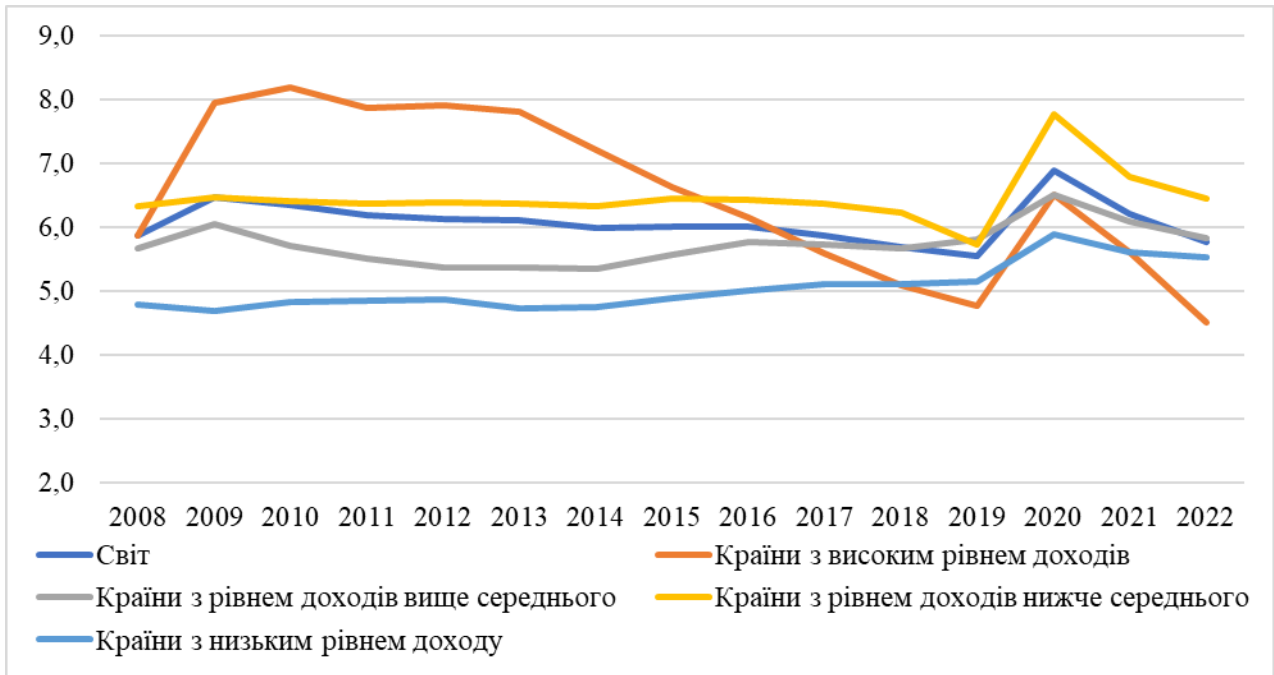


Рис. 2.10. Рівень безробіття за групами країн за рівнем доходу, 2008-2022 рр. [28]

Незважаючи на глобальну економічну кризу, країни з високим доходом змогли знизити рівень безробіття до 4,5% у 2022 році, що є кращим показником, ніж 4,8% у 2019 році. Поки країни з високим доходом успішно повернули рівень безробіття до докризового рівня, країни з низьким та середнім доходом продовжують відчувати наслідки кризи на ринку праці, і рівень безробіття у них залишається на 0,5% вищим, ніж до кризи.

Хоча глобальні економічні перспективи є негативними, їхній вплив на рівень світового безробіття буде пом'якшений іншими факторами, і очікується лише незначне збільшення кількості безробітних у 2023 році. У зв'язку зі старінням населення та дефіцитом робочої сили, підприємства будуть змушені

впроваджувати різні заходи для залучення та утримання працівників, зокрема, розробляти спеціальні програми для заохочення старшого покоління працівників до продовження трудової діяльності.

Незважаючи на глобальні економічні виклики, країни з низьким та середнім рівнем доходу демонструють більшу стійкість на ринку праці завдяки історично низькій чутливості рівня безробіття до економічних коливань. Прогнози свідчать про збереження такої тенденції у майбутньому.

2.2. Тенденції розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній

Дослідження Deloitte виявило 10 сфер, в яких сучасні організації відчувають найбільші труднощі при управлінні персоналом в умовах швидких змін. Це свідчить про значний розрив між потребами бізнесу та здатністю компаній ефективно управляти своїми талантами. На основі опитування понад 10 400 керівників компаній зі 140 країн, Deloitte визначила найважливіші тенденції в управлінні персоналом. Це дослідження дозволило оцінити ступінь важливості кожної з визначених тенденцій для бізнесу (Рис. 2.11). [32]

Трансформація системи менеджменту міжнародних компаній має включати такі складові елементи.

Розбудова «компанії майбутнього». Сучасні компанії усвідомлюють, що традиційні підходи до управління персоналом більше не відповідають вимогам часу і шукають нові, більш ефективні рішення. Замість індивідуальної роботи в рамках жорсткої ієрархії, компанії все більше орієнтуються на командну співпрацю. Це дозволяє їм бути більш гнучкими та адаптуватися до швидко мінливого бізнес-середовища.



Рис. 2.11. Оцінки «важливості» для компаній тенденцій розвитку системи менеджменту персоналу, у %. [32]

Щоб ефективно керувати мережевими командами, лідери повинні володіти навичками ведення переговорів, стійкістю, системним мисленням та мережовим інтелектом. Мережовий інтелект стає ключовою компетенцією для лідерів, оскільки він дозволяє їм орієнтуватися в складних мережах взаємодій і приймати ефективні рішення в динамічному бізнес-середовищі.

Активний інтерес компаній до концепції «компанії майбутнього» свідчить про зміну парадигми: замість фокусування на внутрішній організації, компанії все більше орієнтуються на створення зовнішніх мереж та партнерств. Це означає, що екосистеми стають ключовим елементом бізнес-моделей сучасних компаній.

Безперервне навчання. Завдяки постійному навчанню та розвиненій культурі зростання, компанії з динамічними кар'єрними моделями випереджають своїх конкурентів. Інвестуючи в розвиток своїх співробітників і пропонуючи різноманітні можливості для кар'єрного зростання, компанії забезпечують собі довгостроковий успіх. [33] Сучасні працівники, незалежно від віку, бажають постійно вдосконалюватися, освоювати нові навички та змінювати сфери діяльності протягом своєї кар'єри, і очікують від роботодавців сприяння в цьому. Компанії повинні створювати середовище, яке сприяє їхньому професійному зростанню та допомагає їм знайти своє покликання. [34]

Пошук та заохочення талантів. Швидкі зміни на ринку праці вимагають нових підходів до пошуку та підбору персоналу. За допомогою когнітивних технологій компанії можуть більш ефективно знаходити та оцінювати потенційних співробітників, враховуючи їхні навички, досвід та відповідність корпоративній культурі. Це дозволяє автоматизувати багато рутинних задач у процесі рекрутингу та приймати більш обґрунтовані рішення щодо найму.

У сучасному ринку праці компанії змагаються за найкращих співробітників, тому рекрутинговий бренд стає вирішальним фактором. Створення сильного корпоративного бренду зайнятості дозволяє компаніям виділитися на ринку праці та привернути увагу потенційних кандидатів [33].

Імідж роботодавця. Створення позитивної робочої атмосфери та забезпечення мотивації співробітників стало одним з пріоритетних завдань для провідних організацій. Компанії все більше уваги приділяють створенню позитивного досвіду працівників на всіх етапах їхньої кар'єри, від першого контакту з компанією до виходу на пенсію.

Сучасні компанії повинні не лише мотивувати працівників до досягнення спільних цілей, а й демонструвати свою зацікавленість у добробуті та розвитку кожного співробітника. Створення партнерських відносин між компанією та працівником – ключовий аспект сучасного управління персоналом. HR-департамент повинен перетворитися на центр, який не тільки реагує на запити співробітників, але й передбачає їхні потреби, створюючи сприятливі умови для роботи. Встановивши тісний зв'язок зі співробітниками, HR-департамент може підвищити їхню задоволеність, що, в свою чергу, призведе до зростання мотивації та продуктивності [35].

Менеджмент ефективності. Після кількох років експериментів, компанії активно впроваджують нові підходи до управління ефективністю. Інноваційні методи управління персоналом не тільки збільшують продуктивність, але й формують новий імідж компанії на світовому ринку. Відійшовши від індивідуальних досягнень, компанії все більше уваги приділяють тому, як працівники взаємодіють у командах та сприяють досягненню загальних цілей. Оцінюючи ефективність працівників, компанії аналізують, як їхня робота в команді сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Неприйнятність лідерства. Зміни в бізнес-ландшафті вимагають від лідерів гнучкості, креативності та здатності працювати в мережевих структурах. Компанії активно переглядають свої підходи до лідерства, прагнучи розвинути лідерів, які можуть ефективно працювати в умовах постійних змін.

Глобальні зміни вимагають від лідерів нових навичок і способів мислення, які дозволять їм адаптувати компанію до викликів цифрової ери. Щоб забезпечити успішну цифрову трансформацію, лідерам необхідно не тільки володіти новими знаннями та навичками, але й змінити своє лідерське мислення та стиль управління (табл. 2.1).

Якості лідера для досягнення успіху в цифровому світі [36]

Когнітивні трансформації (думати по-новому)	Поведінкові трансформації (діяти по-новому)	Емоційні трансформації (реагувати по-новому)
Адаптувати навички у віртуальному світі	Адаптуватись до змінного керування та впливу	Толерантність до ризикового та амбітного оточення
Обробляти постійно зростаючої обсяги інформації	З легкістю співпрацювати одночасно з різними командами	Демонструвати стійкість до постійних змін
Пропонувати нові способи виконання простих завдань	Оцінювати та приймати робочий внесок нових партнерів та співробітників	Бути хоробрим, стикаючись з реальним станом справ
Швидко приймати рішення в умовах інформаційного вакууму	Інвестувати великий обсяг енергії у правильне виконання роботи, навіть через невдачі	Мати впевненість взяти на себе управління змінами

Цифровий менеджмент персоналу. Щоб відповідати вимогам цифрової ери, система управління персоналом повинна не тільки оцифруватися, але й активно сприяти створенню цифрового робочого середовища. HR-департамент повинен взяти на себе провідну роль у розробці та впровадженні цифрових інструментів, які змінюють спосіб роботи співробітників.

Цифровий HR – це інноваційна сфера, де постійно з'являються нові підходи та рішення. Щоб ефективно управляти різноманітним персоналом у мережевих структурах, компанії впроваджують інноваційні HR-практики. За допомогою хакатонів та інших інноваційних підходів компанії розробляють нові HR-рішення, адаптовані до потреб сучасного бізнесу [36].

Аналіз людського капіталу. Раніше аналітика персоналу була зосереджена на статистичних даних. Сьогодні вона охоплює всі аспекти бізнесу і допомагає приймати стратегічні рішення. Аналітика людського капіталу тепер стала невід'ємною частиною бізнес-аналітики. Хоча компанії збирають величезну кількість даних про своїх працівників, лише незначна частина з них може ефективно використовувати цю інформацію для підвищення продуктивності та

досягнення бізнес-цілей. Потенціал даних про персонал реалізується далеко не повністю.

Завдяки аналізу даних, компанії прагнуть усунути суб'єктивні фактори при прийнятті рішень щодо найму. Використання даних дозволяє зробити процес найму більш справедливим та об'єктивним. Більше половини компаній використовують дані з соціальних мереж та інших відкритих джерел для розуміння потреб і мотивації своїх співробітників. Завдяки аналізу зовнішніх даних компанії можуть краще розуміти своїх співробітників, підвищувати їхню задоволеність роботою та продуктивність [37].

Розмаїття та інтеграція. Сучасні компанії розуміють, що різноманітність та інклюзивність не тільки сприяють створенню позитивного іміджу, але й підвищують ефективність бізнесу [38]. Відкритість, прозорість та співпраця стають ключовими принципами сучасного управління персоналом. Зростаюча свідомість суспільства щодо проблем нерівності змушує компанії переглядати свої підходи до управління персоналом. Вимоги суспільства та працівників спонукають компанії до створення більш різноманітних та інклюзивних колективів. [39]

Розширення робочої сили, роботи та штучний інтелект. З розвитком технологій та переходом до економіки знань, традиційне поняття «штатний співробітник» втрачає свою актуальність. Компанії все частіше залучають фрілансерів та контрактних працівників для виконання конкретних завдань. Завдяки робототехніці, штучному інтелекту та іншим інноваціям, компанії можуть ефективно керувати гнучкою робочою силою [40]. Склад робочої сили суттєво змінюється: тепер до неї входять не лише люди, а й машини та програмне забезпечення. Зростаюча роль технологій у виробництві та послугах змушує компанії переглядати свої стратегії управління персоналом та планування робочої сили.

Швидкий розвиток технологій та одночасне зростання значення людського капіталу спонукають міжнародні компанії до кардинальних змін у системі управління персоналом. У умовах глобалізації та зростаючої конкуренції міжнародні компанії змушені адаптувати свої системи управління персоналом до нових викликів, пов'язаних з інформатизацією та підвищенням ролі людського фактора.

Від успішного управління людськими ресурсами залежить не тільки побудова нового бізнесу, але й подальший розвиток існуючих компаній. Тому в сучасному менеджменті персоналу пріоритетними є пошук талантів, їх мотивація та створення привабливого іміджу компанії як роботодавця.

В центрі трансформаційних процесів у менеджменті персоналу лежить концепція «компанії майбутнього», яка передбачає перехід від ієрархічних структур до самоорганізованих мереж, що вимагає нових підходів до лідерства та управління. Формування компанії майбутнього неможливе без розвитку нових лідерів та фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін та невизначеності. Для успішної конкуренції за таланти міжнародним компаніям необхідно розробити та просувати привабливий бренд роботодавця, який відображає цінності компанії та можливості для професійного зростання. Впровадження нової системи управління персоналом, що включає розвиток бренду роботодавця та інші заходи, дозволить міжнародним компаніям ефективно конкурувати на ринку праці.

Швидкість адаптації до нових технологій варіюється в залежності від компанії та її географічного розташування. Хоча конкуренція на світовому ринку стимулює компанії до змін, готовність до впровадження нових технологій значно відрізняється в залежності від компанії та її географічного розташування (табл 2.2.).

Як бачимо з таблиці, керівники міжнародних компаній, незалежно від їхнього походження, мають досить схоже бачення майбутнього бізнесу, що

свідчить про зростаючу глобалізацію бізнес-моделей. Це означає, що національні особливості бізнесу поступово зникають, а компанії все більше адаптуються до єдиних стандартів і вимог глобального ринку.

Таблиця 2.2.

Відношення компаній до впровадження змін систему менеджменту персоналу (частка керівників, що приймають зміни), в розрізі регіонів.

Регіон	Світ загалом	Латинська та Південна Америка	Північна Америка	Африка	Центральна та Східна Європа	Ближній Схід	Скандинавські країни	Західна Європа	Азія	Океанія
Розбудова «компанії майбутнього»	88	92	87	87	83	83	90	87	89	85
Навчання протягом життя	83	86	80	86	84	78	81	78	88	79
Пошук та заохочення талантів	81	83	81	84	81	82	75	78	87	70
Досвід робітника	79	85	84	82	77	77	69	71	85	85
Менеджмент ефективності	78	86	74	85	80	85	67	71	86	73
Неприйнятність лідерства	78	81	74	78	73	78	79	74	85	76
Цифровий менеджмент персоналу	73	81	65	79	69	76	72	67	79	67
Аналіз людського капіталу	71	75	75	75	69	69	68	61	81	71
Диверсифікація та інклюзія	69	73	67	79	60	67	62	62	78	75
Розширення робочої сили	63	62	58	66	61	64	56	62	72	61
Роботи та штучний інтелект	40	45	32	33	34	38	48	38	50	37

Сьогодні ми спостерігаємо глобальну тенденцію до стандартизації не тільки виробничих процесів, а й загальних підходів до ведення бізнесу. Хоча основні принципи управління стають універсальними, все ж таки зберігаються певні відмінності, пов'язані з рівнем розвитку конкретних країн та їх інтеграцією

в глобальну економіку. Перехід до економіки знань вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом, хоча загальні тренди в цій сфері є очевидними.

2.3. Трансформації системи управління персоналом в умовах цифровізації.

Глобалізація сприяє розвитку нестандартних форм зайнятості, таких як фріланс, тимчасова робота, віддалена робота, підприємництво.

Цифрова економіка – це сукупність усіх економічних процесів, які пов'язані з використанням цифрових технологій, даних та інфраструктури, які є ключовими факторами економічного зростання. Процес цифрової трансформації ринку праці передбачає як адаптацію традиційних робочих місць до цифрового середовища, так і появу нових, повністю цифрових професій.

Цифрова економіка створила нові можливості для заробітку, включаючи доставку на вимогу, виконання дрібних онлайн-завдань, роботу з даними та електронну комерцію.

Доповідь МОП визначає цифрову працю як будь-яку діяльність, яка використовує або виникає завдяки інформаційним технологіям, охоплюючи практично всі сучасні професії [41]. Інформаційно-комунікаційні технології є невід'ємною частиною будь-якої роботи, яку можна віднести до категорії цифрової. Цифрова праця – це широке поняття, яке включає в себе як робочі місця в ІТ-секторі, так і в інших галузях, де використовуються цифрові технології та потрібні відповідні навички. Спектр необхідних цифрових навичок може суттєво відрізнитися для різних цифрових професій, які можуть бути розділені на декілька видів.

Перша категорія включає роботи, тісно пов'язані з ІТ-галуззю та що вимагають високого рівня використання ІКТ, наприклад, розробка програмного

забезпечення. Перша категорія включає роботи, тісно пов'язані з ІТ-галуззю та що вимагають високого рівня використання ІКТ, наприклад, розробка програмного забезпечення. Друга включає сучасні цифрові професії, такі як онлайн-фріланс та робота на платформах типу Uber, повністю залежать від використання інформаційних технологій. Посади, які поєднують традиційні навички з використанням цифрових інструментів, наприклад, бухгалтерський облік або графічний дизайн, все частіше зустрічаються в різних сферах, таких як роздрібна торгівля та сільське господарство. І, наостанок, це посади, які поєднують традиційні навички з використанням цифрових інструментів, наприклад, бухгалтерський облік або графічний дизайн, все частіше зустрічаються в різних сферах, таких як роздрібна торгівля та сільське господарство.

Швидкий розвиток технологій, пов'язаний з Четвертою промисловою революцією, радикально змінює структуру зайнятості, витісняючи деякі професії і створюючи нові [42]. Тільки усвідомивши, як технології змінюють світ праці, ми зможемо підготуватися до професій майбутнього та ефективно перекваліфікуватися [43].

Матеріали звіту Future of Jobs 2023 [44] дають розуміння очікуваних результатів впровадження технологій у різні галузі та сектори промисловостей. На рис. 2.12 наведено результати опитування, згідно з яким понад три чверті компаній планують активно використовувати великі дані, хмарні технології та штучний інтелект у найближчі п'ять років, підтверджуючи таким чином їхню лідируючу позицію серед інших технологічних трендів.

Цифрова трансформація бізнесу є невід'ємною частиною стратегії більшості компаній. Особливо популярними є напрямки, пов'язані з розвитком цифрових платформ для комерції та інвестиціями в освіту персоналу. Більше 85% компаній планують впровадити цифрові платформи та програми для оптимізації своїх комерційних операцій. 81% компаній визначили для себе пріоритетним

напрямком впровадження технологій для навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників.



Рис. 2.12. Частка організацій, які з високою ймовірністю запровадять технологію впродовж наступних 5 років [44].

Рисунок 2.13 наочно показує, що впровадження нових технологій, особливо в галузі аналітики даних та кібербезпеки, призведе до зростання кількості робочих місць.

Згідно зі звітом Future of Jobs 2023, впровадження технологій, таких як аналітика великих даних та кібербезпека, призведе до створення значної кількості

робочих місць у найближчі роки. Ці галузі стануть найбільшими драйверами зростання зайнятості.

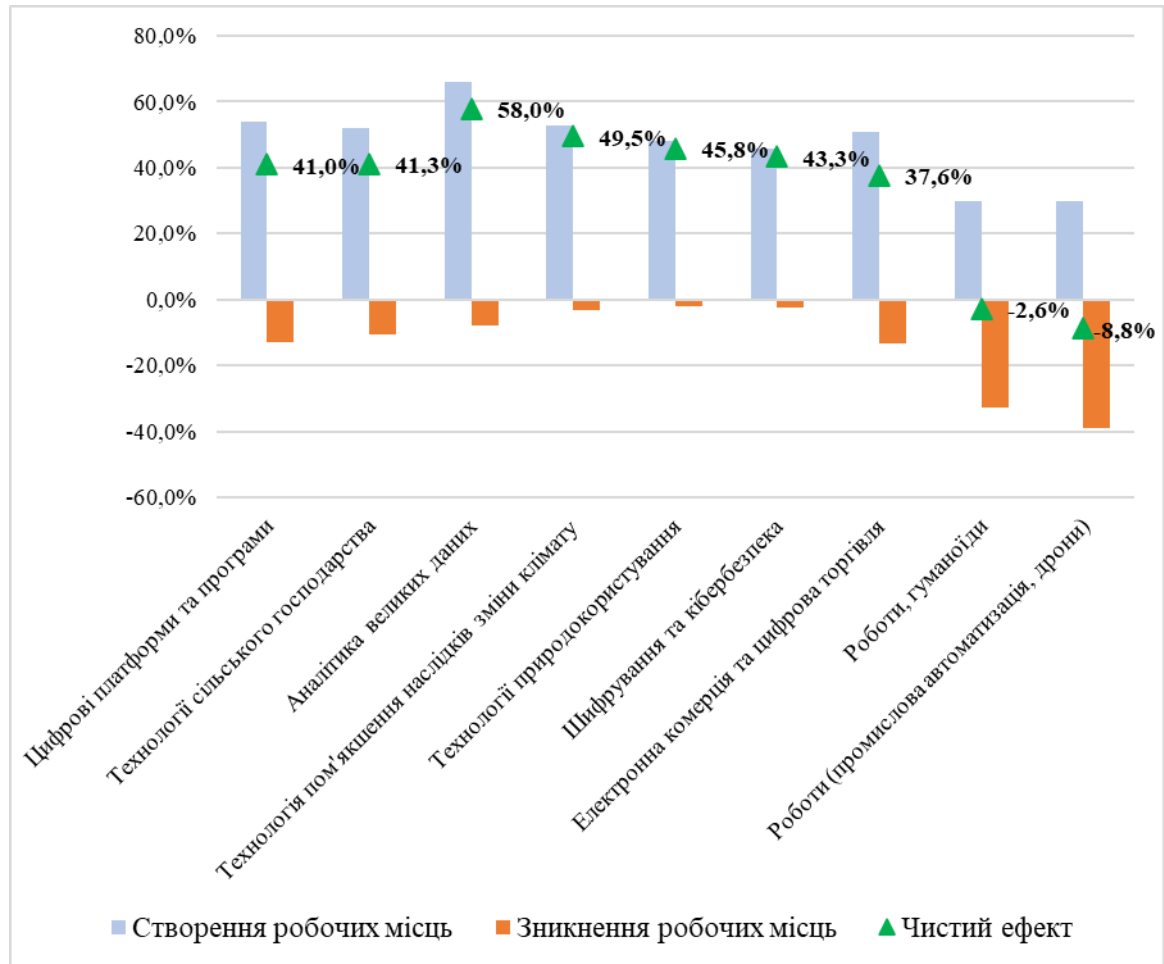


Рис. 2.13. Вплив технологій на робочі місця, 2023–2027 рр.: частка організацій, які очікують, що кожна технологія створить або витіснить робочі місця [44].

Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект та цифрові платформи, викличе значні зміни на ринку праці. Хоча деякі робочі місця можуть бути автоматизовані, очікується, що поява нових технологій стимулюватиме створення нових робочих місць в інших сферах.

З появою генеративного ШІ виникли побоювання, що до 19% працівників зможуть замінити більше половини своїх завдань за допомогою цієї технології [45]. Однак, існують суперечливі думки щодо впливу ШІ на ринок праці: одні

вважають, що він призведе до втрати робочих місць, інші — що він, навпаки, підвищить їхню якість. На відміну від ШІ, роботи, як очікується, матимуть негативний вплив на зайнятість [46].

Незважаючи на побоювання щодо масової втрати робочих місць внаслідок цифрової трансформації, дані з країн Європи та ОЕСР свідчать про стабільний або навіть зростаючий рівень зайнятості. Це вказує на те, що цифрові технології можуть не лише підвищити продуктивність, але й створити нові робочі місця.

Цікаво, що професії з найвищими темпами зростання в ЄС-28 зосереджені на двох протилежних кінцях спектру: або вимагають високої кваліфікації та аналітичних здібностей, або ж відносяться до сфери обслуговування і не потребують високої освіти. Очікується, що автоматизація та роботизація найбільше зачеплять професії, які вимагають виконання простих, повторюваних завдань. Зокрема, попит на професії, пов'язані з обслуговуванням машин та верстатів, знизиться.

На тлі розвитку нових технологій, компанії шукають способи підвищити свою ефективність, розширити присутність на світовому ринку та створити нові продукти, що відповідають зростаючому попиту на цифрові рішення. У умовах жорсткої конкуренції на глобальному ринку, компанії змушені постійно вдосконалюватися та адаптуватися до мінливих потреб споживачів, які все більше орієнтуються на цифрові продукти та сервіси.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії активно шукають співробітників, які володіють сучасними знаннями та вміннями. Конкуренція на ринку праці змушує роботодавців шукати фахівців з новими компетенціями.

Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, що відкривають нові горизонти для одних і змушують інших перекваліфікуватися. Молоді люди бачать перед собою широкі перспективи в нових, перспективних професіях, тоді як для багатьох представників старшого покоління традиційні кар'єрні шляхи втрачають свою актуальність. (рис. 2.14).

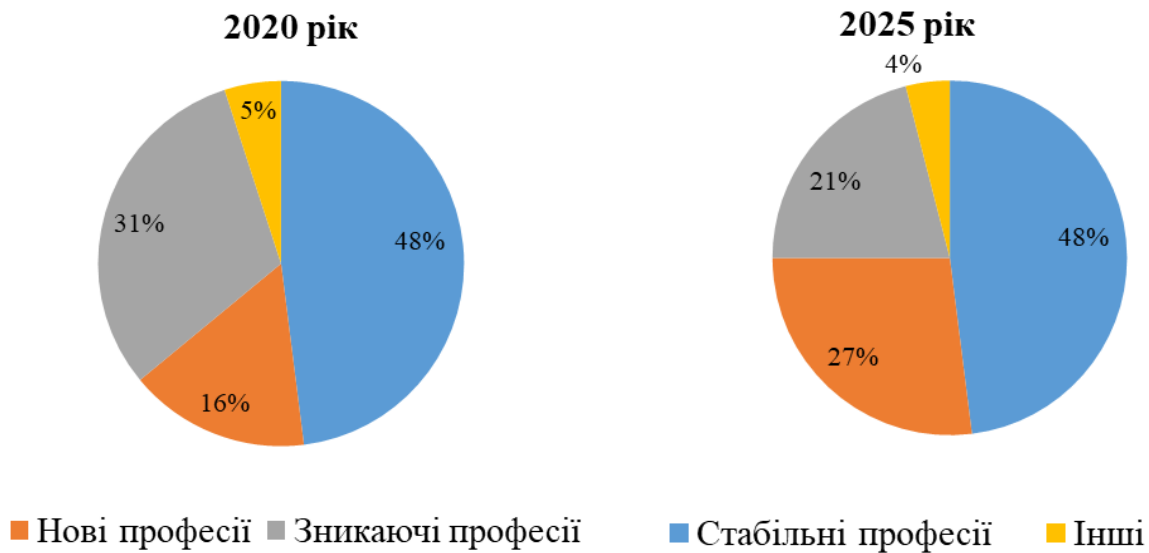


Рис. 2.14. Зміна частки професій в транснаціональних корпораціях, 2020 та 2025 (прогноз) рр.

Цифрова трансформація бізнесу вимагає від компаній та працівників постійної адаптації та розвитку нових навичок. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні будувати гнучкі організаційні структури, що дозволяють працівникам розвиватися і реалізовувати свій потенціал. Сучасний бізнес вимагає від працівників не лише технічних знань, а й лідерських якостей та різноманітних комунікативних навичок.

Аналіз дій компаній та інвестиційних трендів підтверджує прогнози Всесвітнього економічного форуму та Deloitte щодо змін на ринку праці, які є результатом глобальних економічних і соціальних процесів. Оцінки щодо майбутнього ринку праці не є просто припущеннями, а відображають реальні зміни в бізнесі та інвестиційні рішення компаній.

Автоматизація – це інвестиція в майбутнє, яка дозволяє підвищити ефективність роботи та розвивати потенціал працівників. Завдяки автоматизації працівники можуть зосередитися на творчих завданнях, що підвищує ефективність роботи компанії та якість кінцевого продукту [47].

Сучасне виробництво характеризується тісною співпрацею людини і машини, де люди відповідають за творчі та аналітичні завдання, а машини – за рутинні та технічні операції. Завдяки використанню машин та алгоритмів, працівники можуть зосередитися на творчих завданнях, що підвищує їхню задоволеність роботою та ефективність підприємства в цілому. Незважаючи на розвиток технологій, деякі сфери діяльності, такі як спілкування, координація та прийняття рішень, все ще залишаються прерогативою людини. Хоча машини беруть на себе все більше завдань, такі сфери, як взаємодія з людьми, розробка стратегій та прийняття складних рішень, вимагають людського інтелекту та емоційного інтелекту.

До 2025 року автоматизація суттєво змінить ландшафт роботи, взявши на себе більшу частину завдань, пов'язаних з обробкою даних. Ми очікуємо, що до 2025 року автоматизація значно поглинеться в усі сфери, особливо ті, що пов'язані з обробкою даних, і машини стануть основними виконавцями цих завдань. (Рис. 2.15 та рис. 2.16).

Автоматизація, що є рушійною силою четвертої промислової революції, призведе до трансформації ринку праці. Деякі робочі місця будуть автоматизовані, а для інших виникнуть нові вимоги. Четверта промислова революція вимагатиме від працівників постійного навчання та адаптації до нових технологій.

Глобальна стратегія управління персоналом стане ключовим фактором успіху в умовах четвертої промислової революції. Для того щоб скористатися перевагами четвертої промислової революції, компаніям необхідно розробити глобальну стратегію управління персоналом, яка дозволить їм адаптуватися до швидких змін і залучати та розвивати таланти, необхідні для успіху в новому технологічному ландшафті [48].



Рис. 2.15. Співвідношення частки завдань, виконаних працівниками та технічними заходами, 2022 р. [48]



Рис. 2.16. Співвідношення частки завдань, виконаних працівниками та технічними заходами, 2025 р. [48]

Зміни в суспільстві та технологічний прогрес призводять до трансформації професійного ландшафту. Це, в свою чергу, вимагає від компаній переосмислити підходи до управління персоналом. Аналіз змін у різних галузях показує, що адаптація до нової економічної реальності відбувається нерівномірно. Це пов'язано з різними початковими умовами, технологічним рівнем та іншими факторами, що впливають на трансформацію професійного ландшафту.

Різні галузі промисловості по-різному реагують на глобальні зміни через відмінності в початкових інвестиціях, системах управління та готовності персоналу. Це призводить до нерівномірних змін у структурі робочих місць та їх вимогах. Наприклад, галузі, які вже зробили значні інвестиції в автоматизацію, швидше адаптуються до нових технологій, ніж ті, які тільки починають цей шлях.

Швидкий розвиток інформаційних технологій та підвищення значення людського капіталу є основними рушійними силами трансформації систем управління персоналом у глобальних компаніях. У умовах глобалізації та посилення конкуренції, міжнародні компанії змушені адаптувати свої системи управління персоналом до нових викликів, що пов'язані з розвитком технологій та підвищенням ролі людського фактора в досягненні успіху на світовому ринку.

Висновки до розділу 2

Глобалізація суттєво змінила ландшафт бізнесу, а отже, й підходи до управління персоналом. Цей процес інтеграції світових економік, культур і інформаційних потоків поставив перед компаніями нові виклики та можливості.

Глобалізація, як процес інтеграції світових економік, культур та інформаційних потоків, має значний вплив на ринок праці. Вона створює як нові можливості, так і виклики для працівників та компаній. Основними напрямками

впливу глобалізації на ринок праці є: міжнародна мобільність робочої сили, зміна структури зайнятості, розвиток нестандартних форм зайнятості.

Глобалізація сприяє зростанню міжнародної міграції робочої сили. Люди переїжджають в інші країни в пошуках кращих умов праці, що призводить до підвищення конкуренції на ринку праці. Зменшується частка промислової зайнятості: автоматизація виробництва та перенос виробництва в країни з низькими витратами на робочу силу призводять до скорочення робочих місць у традиційних галузях промисловості. Водночас, автоматизація та роботизація виробництва можуть призводити до скорочення робочих місць у деяких секторах економіки.

Швидкий розвиток технологій та одночасне зростання значення людського капіталу спонукають міжнародні компанії до кардинальних змін у системі управління персоналом. У умовах глобалізації та зростаючої конкуренції міжнародні компанії змушені адаптувати свої системи управління персоналом до нових викликів, пов'язаних з інформатизацією та підвищенням ролі людського фактора.

Від успішного управління людськими ресурсами залежить не тільки побудова нового бізнесу, але й подальший розвиток існуючих компаній. Тому в сучасному менеджменті персоналу пріоритетними є пошук талантів, їх мотивація та створення привабливого іміджу компанії як роботодавця.

В центрі трансформаційних процесів у менеджменті персоналу лежить концепція «компанії майбутнього», яка передбачає перехід від ієрархічних структур до самоорганізованих мереж, що вимагає нових підходів до лідерства та управління. Формування компанії майбутнього неможливе без розвитку нових лідерів та фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін та невизначеності. Для успішної конкуренції за таланти міжнародним компаніям необхідно розробити та просувати привабливий бренд роботодавця, який відображає цінності компанії та можливості для професійного зростання.

Впровадження нової системи управління персоналом, що включає розвиток бренду роботодавця та інші заходи, дозволить міжнародним компаніям ефективно конкурувати на ринку праці.

Глобалізація сприяє розвитку нестандартних форм зайнятості, таких як фріланс, тимчасова робота, віддалена робота, підприємництво. Цифрова економіка створила нові можливості для заробітку, включаючи доставку на вимогу, виконання дрібних онлайн-завдань, роботу з даними та електронну комерцію.

Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект та цифрові платформи, викличе значні зміни на ринку праці. Хоча деякі робочі місця можуть бути автоматизовані, очікується, що поява нових технологій стимулюватиме створення нових робочих місць в інших сферах.

Незважаючи на побоювання щодо масової втрати робочих місць внаслідок цифрової трансформації, дані з країн Європи та ОЕСР свідчать про стабільний або навіть зростаючий рівень зайнятості. Це вказує на те, що цифрові технології можуть не лише підвищити продуктивність, але й створити нові робочі місця.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Аналіз досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами

Глобальні зміни суспільства впливають на всі сфери життя, в тому числі на стратегії управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях. Ці зміни відбуваються поступово, але охоплюють різні аспекти менеджменту персоналу. Інформатизація суспільства є ключовим фактором цих трансформацій. Визначені тренди в управлінні персоналом міжнародних компаній відображають глобальні тенденції, які вимагають від організацій гнучкості, інноваційності та здатності до постійних змін. Доцільним є аналіз актуального досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами.

Компанії-гіганти, такі як Apple та Alphabet, хоч і не розкривають деталі своїх HR-стратегій, але активно відстежують дії конкурентів у сфері рекрутингу. Це свідчить про розуміння важливості якісного підбору персоналу для досягнення успіху на ринку.

Управління персоналом в Apple – це не просто набір процедур, а складна система цінностей та принципів. Компанія шукає співробітників, які не лише мають необхідні навички, а й вписуються в корпоративну культуру, засновану на інноваціях, змагальності та командній роботі. Культура Apple пронизана духом інновацій та прагнення до досконалості. Компанія формує команду однодумців, які поділяють спільні цінності і готові до постійного розвитку. Менторство та командна робота є невід’ємною частиною корпоративної культури Apple.

Apple віддає перевагу кандидатам, які не лише володіють необхідними технічними навичками, але й вписуються в унікальну культуру компанії. Компанія активно розвиває програми, спрямовані на підтримку різноманітності

та інклюзивності, і пропонує конкурентоспроможну компенсацію та широкий спектр пільг [49]. Apple прагне створити різноманітну та інклюзивну робочу атмосферу. Компанія наймає людей з різним досвідом та фоном, надаючи рівні можливості для всіх [50].

На відміну від традиційного підходу до робочого балансу, Apple орієнтується на високу продуктивність своїх співробітників. Компанія підкреслює, що кар'єрне зростання є відповідальністю кожного працівника, який має самостійно шукати нові можливості всередині компанії. Програми навчання доступні, але відповідальність за власний розвиток лежить на самому співробітнику [51]. В Apple культивується атмосфера самостійності та проактивності. Компанія очікує від своїх співробітників ініціативи та бажання брати відповідальність за свою кар'єру. Хоча тренінги та ресурси для розвитку доступні, компанія не пропонує індивідуальних планів навчання, спонукаючи співробітників самостійно визначати свої цілі та шляхи їх досягнення.

Система мотивації в Apple виходить далеко за межі фінансової винагороди. Компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр стимулів, включаючи участь у перспективних проектах, можливість впливати на розвиток компанії через програми розподілу прибутку та акціонерні програми. Такий підхід не лише матеріально заохочує працівників, але й сприяє їхній залученості та лояльності.

Apple інвестує в розвиток своїх співробітників, створюючи сприятливе середовище для професійного зростання. Різноманітні кар'єрні шляхи, програми навчання та ротація кадрів дозволяють співробітникам не тільки розвивати свої навички, але й будувати довготривалу кар'єру в компанії.

Один з конкурентів Apple – Alphabet (Google) використовує гнучку систему підбору персоналу, комбінуючи внутрішні та зовнішні джерела для пошуку талановитих співробітників. Стратегія управління людськими ресурсами Google є досить продуманою та спрямованою на створення унікальної корпоративної культури, яка приваблює та утримує найталановитіших фахівців у галузі

технологій. Компанія більше цінує інтелект, креативність та бажання постійно розвиватися, ніж досвід роботи. Такий підхід дозволяє Alphabet залишатися лідером в інноваційній галузі. Alphabet не просто шукає готових фахівців, а інвестує в розвиток талантів. Компанія вважає, що інтелект, креативність та бажання вчитися – це більш важливі якості, ніж досвід, який можна отримати в процесі роботи [52].

Google розуміє, що найцінніший актив компанії – це її співробітники. Тому компанія активно інвестує в розвиток людських ресурсів, пропонуючи конкурентні зарплати, різноманітні пільги та програми навчання. Щоб залучити та утримати найталановитіших фахівців, Google пропонує своїм співробітникам не лише високу заробітну плату, але й широкий спектр додаткових пільг, таких як безкоштовне харчування та комфортні умови праці. Крім того, компанія активно інвестує в розвиток своїх співробітників, надаючи їм можливості для навчання та зростання [53].

Культура навчання є невід'ємною частиною корпоративної культури Google. Компанія не просто надає своїм співробітникам знання, а й створює умови для їхнього самостійного розвитку: 20% часу, відведеного на особисті проекти, дозволяє співробітникам реалізувати свої ідеї та розвивати нові навички.

Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволяє активно використовувати потенціал даних та штучного інтелекту. Завдяки аналізу великих масивів інформації, компанія приймає більш обґрунтовані рішення щодо підбору, розвитку та мотивації співробітників. Автоматизація рутинних процесів за допомогою ШІ дозволяє HR-спеціалістам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як створення культури інновацій та підвищення задоволеності співробітників.

Створення персоналізованого досвіду для кожного співробітника завдяки використанню технологій і використанню аналітики даних дозволяє компанії краще розуміти потреби та потенціал кожного працівника, а штучний інтелект

допомагає розробляти індивідуальні плани розвитку. Такий підхід не тільки підвищує ефективність роботи, але й сприяє підвищенню лояльності співробітників.

Цікавим є досвід компанії Microsoft, оскільки це не просто одна з найуспішніших компаній світу, а й організація, де співробітники є найціннішим активом. На відміну від інших компаній, які роблять ставку на технології чи ресурси, успіх Microsoft безпосередньо пов'язаний з ефективністю та залученістю її співробітників [54].

Стратегія підбору персоналу Microsoft спрямована на створення динамічного та інноваційного середовища. Компанія шукає людей з свіжим поглядом і нестандартним мисленням, які можуть внести нові ідеї та підходи в роботу. Відсутність досвіду в деяких випадках навіть вітається, оскільки це дозволяє уникнути шаблонів і створити нові рішення.

Microsoft активно шукає молоді таланти з найпрестижніших університетів світу, таких як Гарвард, МІТ та Стенфорд зі свіжим поглядом і нестандартним мисленням, які можуть внести нові ідеї та підходи в роботу. Компанія вірить, що найкращі результати досягаються за рахунок інвестицій у розумних і амбітних людей, незалежно від їхнього досвіду. Саме тому Microsoft готова надавати молодим фахівцям можливість розвиватися і зростати разом з компанією. Стратегія підбору персоналу спрямована на створення динамічного та інноваційного середовища. Відсутність досвіду в деяких випадках навіть вітається, оскільки це дозволяє уникнути шаблонів і створити нові рішення [55].

У Microsoft навчання та розвиток співробітників – це спільна відповідальність працівника, менеджера та компанії. Кожен співробітник має можливість самостійно керувати своїм професійним зростанням, отримуючи підтримку і менторство від менеджера та необхідні ресурси від компанії.

Microsoft пропонує індивідуальний підхід до навчання кожного співробітника. Компанія забезпечує необхідні ресурси та можливості для того,

щоб працівники могли реалізувати свої кар'єрні цілі за допомогою підтримки менеджерів.

Microsoft культивує середовище, де кожен співробітник – це потенційний новатор. Компанія надає своїм працівникам значну свободу дій та відповідальність за реалізацію власних ідей. Регулярні хакатони та конкурси перетворюють співробітників на справжніх підприємців, які можуть перетворити свої ідеї на реальні продукти.

Цифрова трансформація вимагає від організацій не тільки технологічних змін, але й переосмислення підходів до управління персоналом. Компанії повинні створювати гнучкі структури, які дозволяють швидко адаптуватися до змін і стимулюють постійне навчання співробітників.

Створення організації майбутнього – це складний, але водночас захопливий процес, який вимагає постійної адаптації до змін. Це не просто теоретичне завдання, а практична діяльність, сповнена випробувань і помилок. Однак, компанії, які готові до таких змін, можуть очікувати значних переваг, таких як зростання прибутків, підвищення продуктивності та залучення талантів.

Сьогодні все більше компаній відходять від традиційних ієрархічних структур управління на користь більш гнучких командних моделей. Цей тренд пов'язаний з тим, що більшість лідерів усвідомлюють: жорсткі ієрархії, засновані на досвіді, більше не забезпечують ефективність в сучасному бізнесі [56].

Співробітники все частіше віддають перевагу роботі в командах, де вони можуть брати активну участь у прийнятті рішень і відчувати свою причетність до спільного результату. Саме тому організації майбутнього відходять від жорстких ієрархічних структур і будуються на принципі самоорганізації команд. Така модель дозволяє швидше адаптуватися до змін і підвищити ефективність роботи.

Для того, щоб організація могла швидко адаптуватися до змін, команди повинні бути гнучкими структурами, які можуть формуватися та розформовуватися за потреби. Сучасні компанії успішно застосовують цей

принцип, створюючи тимчасові команди для реалізації конкретних проектів. Після завершення роботи команда розпускається, а її члени переходять до нових завдань.

3.2. Напрямки імплементації міжнародних стратегій управління персоналом в українських компаніях

У попередньому розділі було визначено напрями трансформації системи менеджменту міжнародних компаній та окреслено складові елементи цих трансформацій. Проте формування цілісної стратегії управління людськими ресурсами вимагає комплексної системи заходів. Визначення ключових детермінант стратегій менеджменту персоналу провідних міжнародних компаній, які було проаналізовано в роботі, може стати базисом для імплементації досвіду формування стратегій управління людськими ресурсами в українські компанії в умовах повоєнного відновлення.

На засадах проведеного аналізу можемо запропонувати *Детермінанти стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки*, які включають основні напрями трансформації компанії для переходу до нової моделі управління, орієнтованої на майбутнє. Ключові елементи цієї трансформації включають: розвиток людського капіталу, впровадження цифрових технологій, створення культури інновацій та співпраці, а також формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця. Такий підхід дозволить компанії не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й стати лідером на ринку. Зазначені детермінанти можуть стати базисом імплементації міжнародного досвіду управління людськими ресурсами в українських компаніях в умовах повоєнного відновлення (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Детермінанти стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки

Трансформація потенціалу компанії для формування «компанії майбутнього».

Система руху персоналу. Щоб впровадити гнучку систему управління персоналом, керівники повинні змінити своє бачення ролі співробітників та кар'єрного зростання. Вони мають бути готові до того, що функціональні обов'язки працівників можуть змінюватися залежно від потреб проекту, а кар'єрний шлях буде більш динамічним. Крім того, перехід до нової моделі управління персоналом вимагає розвитку механізмів, що підтримують ефективну командну роботу. Важливо забезпечити, щоб співробітники могли легко переходити з однієї команди в іншу, що дозволить компанії швидко реагувати на зміни і виконувати нові завдання.

Прийняття змін. Швидкі темпи цифрових трансформацій вимагають від компаній глибокого розуміння того, як технології впливають на всі аспекти бізнесу. Необхідно переглянути стратегію, комунікацію, взаємодію з клієнтами та управління персоналом, щоб адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможними.

Створення департаменту оцінки результатів. Регулярний аналіз ефективності роботи команд, проектів та програм, а також оцінка систем мотивації та кар'єрного зростання, дозволить компанії виявити шляхи підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційних процесів.

Імплементация комунікативних технологій. Для покращення ефективності роботи та співпраці між співробітниками рекомендується розглянути впровадження сучасних комунікаційних платформ (Workplace, Slack, Basecamp тощо) як доповнення до існуючої системи управління персоналом. Це дозволить створити єдиний інформаційний простір та оптимізувати внутрішні процеси.

Впровадження менеджменту, заснованого на безперервному зворотньому зв'язку, дозволяє компаніям створити культуру, в якій співробітники постійно

розвиваються, а їхня робота оцінюється та винагороджується. Регулярні відгуки та опитування допомагають компаніям бути більш гнучкими, адаптуватися до змін та досягати кращих результатів.

Стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок розвитку людського капіталу.

Розвиток системи внутрішньої мобільності. Для задоволення потреб сучасного бізнесу необхідно створити систему внутрішньої мобільності, яка буде сприяти розвитку співробітників та підвищенню ефективності роботи компанії.

Трансформація ієрархічної структури компанії. Щоб відповідати вимогам сучасного ринку праці та підтримати нові моделі кар'єрного зростання, організаціям необхідно переосмислити свою структуру, зробивши її більш гнучкою, простою та орієнтованою на майбутнє.

Формування внутрішньокорпоративної структури найму. Створити систему внутрішнього розвитку, яка буде підтримувати співробітників у їх прагненні до професійного зростання та надавати їм можливість займати нові позиції всередині компанії.

Впровадження системи «навчання та розвиток». Відстеження навчальних досягнень персоналу дозволяє будувати більш ефективні стратегії розвитку компанії, оскільки ми маємо чітке уявлення про наявні навички та потенціал наших співробітників.

Сформувати корпоративний університет як центр розвитку та співпраці, де співробітники зможуть здобувати нові знання, розвивати міжфункціональні навички та працювати над спільними проектами, що сприятиме підвищенню інноваційності та ефективності компанії.

Управління брендом роботодавця. Рейтинги компаній на платформах відгуків значно впливають на рішення кандидатів щодо працевлаштування, оскільки вони надають об'єктивну оцінку робочої атмосфери та можливостей для професійного розвитку.

Розвиток потенціалу команди через використання сучасних технологій

Впровадження нових технологій рекрутингу. Кандидати все більше звикають до цифрових взаємодій і очікують від процесу рекрутингу зручності, інноваційності та персоналізованого підходу, що спонукає компанії до впровадження нових технологій.. Когнітивні інструменти, відеоінтерв'ю та ігрові елементи, інтегровані в соціальні мережі та хмарні технології, стають невід'ємною частиною сучасного рекрутингу, підвищуючи його ефективність і привабливість для кандидатів.

Формування та підтримка цифрового бренду зайнятості, який є сукупністю всіх онлайн-взаємодій компанії з потенційними та поточними співробітниками. Для його успішного формування необхідно створювати позитивний цифровий імідж, відстежувати відгуки та забезпечувати, щоб реальний досвід роботи відповідав очікуванням, сформованим онлайн.

Створення позитивного досвіду рекрутингу. Створення привабливого образу компанії для потенційних співробітників починається з розуміння її унікальних особливостей. Визначивши, чим ваша організація відрізняється від інших, можна створити такий досвід рекрутингу, який буде резонувати з цінностями кандидатів. Підкреслення цих відмінностей допоможе залучити талановитих людей, які ідеально підійдуть для вашої команди.

Диверсифікація процесів пошуку кадрів. Щоб знайти ідеальних кандидатів, необхідно розробити індивідуальні стратегії пошуку для кожного типу позиції. Це означає не лише використання різних каналів, а й адаптацію підходів до залучення фахівців з різним досвідом та мотивацією. Від рядових співробітників до топ-менеджерів, від фрілансерів до працівників з неповним робочим днем – для кожної категорії існують свої ефективні інструменти та канали комунікації.

Розробка системи мотивації, спрямованої на підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.

Визначення стратегії та бачення корпоративного менеджменту ефективності. Для створення ефективної системи управління необхідно розробити чітку стратегію, яка відповідатиме загальним цілям компанії. Замість жорстких, каскадних цілей варто перейти до гнучкого підходу, який дозволить співробітникам брати активну участь у формуванні та досягненні результатів.

Залучення досвіду конкурентів. Вивчення досвіду конкурентів є невід'ємною частиною вдосконалення системи управління ефективністю. Адже інші компанії на ринку, ймовірно, вже шукали рішення для схожих проблем та розробили власні підходи. Аналіз їхнього досвіду допоможе нам запозичити найкращі практики та прискорити процес трансформації.

Посилення тренерського потенціалу менеджерів. Нова парадигма управління ефективністю зміщує фокус з контролю на розвиток співробітників. Менеджери повинні перетворитися на тренерів, які допомагають своїм підлеглим реалізувати свій потенціал. Це передбачає розвиток лідерських навичок, створення атмосфери довіри для зворотного зв'язку та активне використання коучингу для підтримки професійного зростання.

Трансформація ролі та функцій лідера.

Нове бачення лідерства. Щоб успішно розвиватися, організації необхідно змінити підхід до лідерства. Сучасний лідер – це не просто керівник, а каталізатор змін, який стимулює інновації, сприяє зростанню команди та культивує атмосферу взаємодопомоги та співпраці.

Формування нового покоління лідерів. Створення умов для взаємообміну досвідом між різними поколіннями працівників. Молоді фахівці, як правило, володіють сучасними цифровими навичками та свіжим поглядом на робочі процеси, тому доцільним є надання їм можливості ділитися своїми знаннями зі старшими колегами, а тим, у свою чергу, передати цінний досвід.

Заохочення експериментів та новаторства через лідерські ініціативи. Для того, щоб організація могла успішно розвиватися, лідери повинні створювати

культуру, яка сприяє інноваціям. Це передбачає заохочення співробітників до виходу за рамки звичного, експериментування та прийняття обґрунтованих ризиків у процесі розробки нових продуктів та послуг. Програми розвитку лідерів повинні бути орієнтовані на розвиток міждисциплінарних навичок та стимулювання креативного мислення.

Нові підходи до підготовки лідерів. Традиційні підходи до підготовки лідерів вже не відповідають сучасним викликам. Нова стратегія повинна бути спрямована на формування лідерів, які здатні створювати інноваційну культуру, сприяти розвитку своїх команд, приймати нестандартні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси.

Успішна трансформація компанії в «компанію майбутнього» потребує комплексного підходу, який включає перехід до гнучких моделей управління персоналом, фокус на розвитку співробітників, впровадження інновацій та створення культури, що сприяє змінам. Лише поєднання цих факторів дозволить компанії не лише вижити, але й стати лідером на ринку. Для українських компаній імплементація цих детермінантів може стати дієвим базисом використання міжнародного досвіду управління людськими ресурсами в українських компаніях в умовах повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

Глобальні зміни суспільства впливають на всі сфери життя, в тому числі на стратегії управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях. Ці зміни відбуваються поступово, але охоплюють різні аспекти менеджменту персоналу. Інформатизація суспільства є ключовим фактором цих трансформацій. Визначені тренди в управлінні персоналом міжнародних компаній відображають глобальні тенденції, які вимагають від організацій гнучкості, інноваційності та здатності до

постійних змін. В розділі надано аналіз актуального досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами провідних міжнародних компаній.

На засадах проведеного аналізу запропоновано Детермінанти стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки, які включають основні напрямки трансформації компанії для переходу до нової моделі управління, орієнтованої на майбутнє. Ключові елементи цієї трансформації включають: розвиток людського капіталу, впровадження цифрових технологій, створення культури інновацій та співпраці, а також формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця. Такий підхід дозволить компанії не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й стати лідером на ринку. Зазначені детермінанти можуть стати базисом імплементації міжнародного досвіду управління людськими ресурсами в українських компаніях в умовах повоєнного відновлення

Успішна трансформація компанії в «компанію майбутнього» потребує комплексного підходу, який включає перехід до гнучких моделей управління персоналом, фокус на розвитку співробітників, впровадження інновацій та створення культури, що сприяє змінам. Лише поєднання цих факторів дозволить компанії не лише вижити, але й стати лідером на ринку. Для українських компаній імплементація цих детермінантів може стати дієвим базисом використання міжнародного досвіду управління людськими ресурсами в українських компаніях в умовах повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Сучасне управління людськими ресурсами базується на багатовікових дослідженнях і розробках, що сформували широкий спектр теоретичних підходів. Від фундаменту наукового менеджменту до сучасних концепцій компетентнісного підходу, еволюція управління персоналом пройшла значний шлях. Кожен з науковців зробив вагомий внесок у розвиток цієї дисципліни, розширюючи наше розуміння ролі людини в організації та розробляючи нові інструменти для ефективного управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом фокусується на тому, щоб за допомогою людських ресурсів забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії. Воно передбачає аналіз зовнішнього середовища, визначення ключових факторів успіху та розробку довгострокових планів розвитку персоналу. Основна мета стратегічного управління персоналом – це побудова такої системи роботи з людьми, яка дозволить забезпечити організацію кваліфікованими кадрами, здатними адаптуватися до змін на ринку та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. При цьому важливо враховувати як інтереси бізнесу, так і потреби самих працівників.

Формування ефективної стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях – це складний процес, що вимагає врахування широкого спектру факторів.

Глобалізація суттєво змінила ландшафт бізнесу, а отже, й підходи до управління персоналом. Цей процес інтеграції світових економік, культур і інформаційних потоків поставив перед компаніями нові виклики та можливості.

Глобалізація, як процес інтеграції світових економік, культур та інформаційних потоків, має значний вплив на ринок праці. Вона створює як нові можливості, так і виклики для працівників та компаній. Основними напрямками

впливу глобалізації на ринок праці є: міжнародна мобільність робочої сили, зміна структури зайнятості, розвиток нестандартних форм зайнятості.

Швидкий розвиток технологій та одночасне зростання значення людського капіталу спонукають міжнародні компанії до кардинальних змін у системі управління персоналом. У умовах глобалізації та зростаючої конкуренції міжнародні компанії змушені адаптувати свої системи управління персоналом до нових викликів, пов'язаних з інформатизацією та підвищенням ролі людського фактора.

Від успішного управління людськими ресурсами залежить не тільки побудова нового бізнесу, але й подальший розвиток існуючих компаній. Тому в сучасному менеджменті персоналу пріоритетними є пошук талантів, їх мотивація та створення привабливого іміджу компанії як роботодавця.

В центрі трансформаційних процесів у менеджменті персоналу лежить концепція «компанії майбутнього», яка передбачає перехід від ієрархічних структур до самоорганізованих мереж, що вимагає нових підходів до лідерства та управління. Формування компанії майбутнього неможливе без розвитку нових лідерів та фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін та невизначеності. Для успішної конкуренції за таланти міжнародним компаніям необхідно розробити та просувати привабливий бренд роботодавця, який відображає цінності компанії та можливості для професійного зростання. Впровадження нової системи управління персоналом, що включає розвиток бренду роботодавця та інші заходи, дозволить міжнародним компаніям ефективно конкурувати на ринку праці.

Глобалізація сприяє розвитку нестандартних форм зайнятості, таких як фріланс, тимчасова робота, віддалена робота, підприємництво. Цифрова економіка створила нові можливості для заробітку, включаючи доставку на вимогу, виконання дрібних онлайн-завдань, роботу з даними та електронну комерцію.

Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект та цифрові платформи, викличе значні зміни на ринку праці. Хоча деякі робочі місця можуть бути автоматизовані, очікується, що поява нових технологій стимулюватиме створення нових робочих місць в інших сферах.

Глобальні зміни суспільства впливають на всі сфери життя, в тому числі на стратегії управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях. Ці зміни відбуваються поступово, але охоплюють різні аспекти менеджменту персоналу. Інформатизація суспільства є ключовим фактором цих трансформацій. Визначені тренди в управлінні персоналом міжнародних компаній відображають глобальні тенденції, які вимагають від організацій гнучкості, інноваційності та здатності до постійних змін. Надано аналіз актуального досвіду трансформації стратегій управління людськими ресурсами провідних міжнародних компаній.

На засадах проведеного аналізу запропоновано Детермінанти стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки, які включають основні напрямки трансформації компанії для переходу до нової моделі управління, орієнтованої на майбутнє. Ключові елементи цієї трансформації включають: розвиток людського капіталу, впровадження цифрових технологій, створення культури інновацій та співпраці, а також формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця. Такий підхід дозволить компанії не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й стати лідером на ринку. Зазначені детермінанти можуть стати базисом імплементації міжнародного досвіду управління людськими ресурсами в українських компаніях в умовах повоєнного відновлення

Успішна трансформація компанії в «компанію майбутнього» потребує комплексного підходу, який включає перехід до гнучких моделей управління персоналом, фокус на розвитку співробітників, впровадження інновацій та створення культури, що сприяє змінам. Лише поєднання цих факторів дозволить компанії не лише вижити, але й стати лідером на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Follett M. P. *Creative Experience* / M. Follet. – London: Forgotten Books, 2017. – 326 p.
2. Гебер Н.А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства / Н.А. Гебер *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С.78-82.
3. Грішнова О. А. *Людський розвиток* / Олена Антонівна Грішнова: [навч. посібник]. – К.: КНЕУ, 2006.– 308 с.
4. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія* / Бузько І. Р., Варганова О. В., Надьон Г. О. та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
5. Leavitt H. J. *Management in the 1980's*. *Harvard Business Review*, Vol. 36 (6), 1958, p. 41–48.
6. Колот А.М., Герасименко .О.О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1 (29). С. 6—23.,
7. Новак, І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 218–220.
8. Chester I. Barnard *The Functions of the Executive* / Chester I. Barnard – United States : Harvard University Press, 1938. 338 p
9. Петрова, І. Л., Балика, О. Г., Качан, Г. М., 2020. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. Volume 10, Issue 2. P. 10–20. DOI : [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(2\).2020.02](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(2).2020.02)

10. Петрова І. Л. Інтелектуальний капітал в стратегічних координатах розвитку підприємства // Зайнятість та ринок праці. 2010. Вип. 23. С. 60—71.
11. Вакульчик О., Ступнікер Г. Модель економічної діагностики інтелектуального капіталу промислового підприємства // Економіст. 2009. № 3. С. 35—36. 8.
12. Гримблат С. О., Воронов М. В. Стратегия управления персоналом. К.: Ника-центр, 2004. 190 с.
13. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
14. Бузько І. Р., Бессмертная В. В. Кадровый потенциал как объект стратегического управления персоналом предприятия. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2006. № 11 (105). С. 28–31.
15. Білорус Т. В., Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 12–16. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf
16. Новікова, О. Ф., Амоша, О. І., Залознова, Ю. С. та ін., 2022. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознова, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 385 с.
17. Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс. Монографія / Калініна С. П., Булатова О. В., Кушнарєнко О. П., Савченко Е. О; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С. П. Калініної, д-ра екон. наук, професора О. В. Булатової. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 221 с.

18. Колот А. М. «Праця 4.0» як модель та платформа нової (цифрової) економіки. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку. зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23-24 жовтня 2019 р.), С.14-28.

19. Калініна С. П. Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України : аналіт. дослідження в рамках проекту «Візія – 2033: «Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття» / С. П. Калініна С. П. Ланська, В. В. Подунай. – Київ, 2024. – 157 с.

20. Рекомендації щодо статистики з міжнародної міграції. Recommendations on Statistics of International Migration: Revision 1. New York. ООН. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_58rev1e.pdf.

21. Статистика з міжнародної міграції. ДЕСП ООН. International Migrant Stock 2020. New York. URL: www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock

22. Центр аналізу глобальної міграції. МОМ. Global Migration Data Analysis Centre. URL: https://www.migrationdataportal.org/international-data?i=stock_abs_&t=2020

23. Лісогор Л.С., Руденко Н.В., Чувардинський В.О. Конкурентоспроможність робочої сили: проблеми формування та реалізації в умовах інноваційних змін на ринку. Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 24—36.

24. ILO. World Employment and Social Outlook Trends 2023. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_865332.pdf

25. Азьмук Н.А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації: монографія. Київ: Знання, 2019. 335 с.

26. ILO. Social Dialogue Report 2022. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/social-dialogue/2022/lang--en/index.htm>
27. ILO. World Employment and Social Outlook Trends 2023. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_865332.pdf
28. ILO Global Estimates on International Migrant Workers Results and Methodology. 2021. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_808935.pdf
29. Лутай Л.А., Черкасов А.В., Рудь Ю.М. Дослідження мотиваційного потенціалу персоналу в системі соціального управління. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 6 (6). С. 4-7.
30. Employment and Social Developments in Europe. Addressing labour shortages and skills gaps in the EU. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26989&langId=en>
31. Autumn 2023 Economic Forecast: A modest recovery ahead after a challenging year. Eurostat, DG ECFIN forecast. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2023-economic-forecast-modest-recovery-ahead-after-challenging-year_en
32. Walsh B., Volini E. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age / Brett Walsh, Erica Volini – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
33. Johnson D. The career management framework / Dani Johnson – Bersin by Deloitte, 2016.
34. Gratton L., Scott A. The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity / Lynda Gratton, Andrew Scott – Bloomsbury, 2016

35. Андреева Т. М. Китайская модель менеджменту: чи можна досягти успіху, не дивлячись на Захід / Т. М. Андреева // Все про бізнес. – 2014. – №9. – С.139–145.
36. Johnson D. Applying the career management framework / Dani Johnson – Bersin by Deloitte, 2016.
37. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
38. Marcus B. The lack of diversity in tech is a cultural issue / Bonnie Marcus // Forbes – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.forbes.com/sites/bonniemarcus/2015/08/12/the-lack-of-diversity-in-tech-is-a-cultural-issue/#79c205663577>
39. Big demands and high expectations: The Deloitte Killennial Survey – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
40. Калініна С.П., Гетьманенко Л.П., Давидюк Ю.О. Розвиток міжнародного ринку праці: глобалізаційний аспект: монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД». 2016. 240 с.
41. ILO. ‘Training Module on Youth Employment in the Digital Economy. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---ilo-pretoria/documents/genericdocument/wcms_851818.pdf
42. World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
43. WEF. Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy. 2021. <https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy/>
44. World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

45. GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.10130>
46. Daugherty P. Generative AI Will Enhance — Not Erase — Customer Service Jobs. URL: <https://hbr.org/2023/03/generative-ai-will-enhance-not-erase-customer-service-jobs>
47. Cline B., Brady M. The augmented workforce / Bill Cline, Maureen Brady // KPMG – 2015 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://home.kpmg/lv/en/home/insights/2018/09/augmented-workforce-fs.html>
48. Schwab K Future of Jobs Survey 2018 / Klaus Schwab // World Economic Forum – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
49. Broussard M. Apple’s Recent Leadership Changes Suggest Transition From iPhone Reliance to Focus on Services / M.Broussard // Mac Rumors – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.macrumors.com/2019/02/18/apples-leadership-changes-services/>
50. Dudovskiy J. Apple Business Strategy: a brief overview / John Dudovskiy [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://research-methodology.net/apple-business-strategy/>
51. HR Strategy at Apple Make Their Employees Creative and Innovative // HR STRATEGY TOOLS – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://management-training-guru.com/2013/12/hr-strategy-at-apple-make-their-employees-creative-and-innovative/>
52. Lombardo J. Google’s HRM: Recruitment, Selection, Retention / Jessica Lombardo // Panmore Institute – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panmore.com/google-hrm-recruitment-selection-retention>

53. Lombardo J. Google's HRM: Compensation, Career Development / Jessica Lombardo // Panmore Institute – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panmore.com/google-hrm-compensation-career-development>

54. Human resource management at Microsoft // Texas HR Law Update – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://texashrlaw.com/human-resource-management-at-microsoft/>

55. Smithson N. Microsoft Corporation's Operations Management, 10 Decisions, Productivity / Nathaniel Smithson // Panmore Institute – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panmore.com/microsoft-corporation-operations-management-10-decisions-areas-productivity>

56. Page T., Rahnema A. Unlocking the flexible organization: Organizational design for an uncertain future / Trewor Page, Amir Rahne // Deloitte – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-unlocking-flexible-%20organization.pdf>

57. Hardy Q. The new workplace is agile, and nonstop. Can you keep up? / Quentin Hardy // New York Times – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nytimes.com/2016/11/25/technology/the-new-workplace-is-agile-and-nonstop-can-you-keep-up.html>

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ МДУ

ДЕБЮТ

Збірник тез

**доповідей студентів
економіко-правового факультету**

Київ 2024

Дебют: Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2024 / За заг. ред. к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2024. 153 с.

Редакційна колегія: к.держ.упр., доцент Балабанова Н.В., доктор філософії в галузі соціальних та поведінкових наук, ст. викладач Петрик І.В., к.ю.н., доцент Камардіна Ю.В., к.е.н., доцент Ланська С.П., к.т.н., доцент Мартинюк Г.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 № 4 від 26.03.2024.

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

<i>Піщков Дмитро</i> «АЛЬТЕРНАТИВНІ СПОСОБИ ВИРШЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ».....	91
<i>Фісенко Дмитро</i> «КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА СЕКСУАЛЬНЕ НАСИЛЬСТВО В УКРАЇНІ».....	94
<i>Чинчін Крістіна</i> «БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ».....	97
<i>Шебаніц Віталій</i> «ОБМЕЖУВАЛЬНІ ЗАХОДИ, ЯК ПРЕВЕНЦІЯ ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА»	100

СЕКЦІЯ

**«СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ:
ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ АСПЕКТ»**

<i>Аленцевич Єва</i> «ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ВІД ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я В ОРГАНІЗАЦІЇ З ПОЗИЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»	106
<i>Барінова Альона</i> «РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ».....	108
<i>Беккер Юна</i> «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ».....	111
<i>Благініна Ольга</i> «СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	114
<i>Великий Олександр</i> «ОСНОВИ ЕВОЛЮЦІЇ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТЕОРІЇ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН.....	116
<i>Григораши Ольга</i> «ПРІОРИТЕТИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ».....	119
<i>Ковтуненко Марія</i> «ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ФАКТОР СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ».....	122
<i>Неживий Антон</i> «СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ».....	125
<i>Олексюк Степан</i> «ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	128
<i>Омельченко Наталія</i> «ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ РЕКЛАМИ».....	130
<i>Савчук Анастасія</i> «ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ».....	132
<i>Селіверстова Ольга</i> «РОЗВИТОК ВІРТУАЛЬНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ».....	134
<i>Сталінська Анастасія</i> «СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	138

країн великою мірою пояснюється використанням потенціалу, вмінь та навичок їхніх людських ресурсів. Високий рівень освіченості та кваліфікації сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва, а також впливає на соціокультурні аспекти розвитку.

Література

1. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. Вісник Запорізького національного університету, 2011 №1(9) С. 245-252 https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/245-254.pdf
2. Основи економіки праці: трудовий потенціал. Реферат https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19550/
3. Левченко О.М., Немченко Т.А. Компаративна характеристика соціального розвитку трудового потенціалу у міжнародному розрізі. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій. 2021. №12. С. 94-95.
4. Гальперіна Л. Фактори розвитку соціально-трудоного потенціалу у контексті забезпечення інноваційності, гуманізації та соціалізації нових ринкових економік. Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць Випуск 1 (66) 2011. С. 107-108. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25178/09-Galperina.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.12.2023).
5. Шаульська Л. В. Соціально-трудоі відносини як чинник розвитку трудового потенціалу: [Удосконалення соціально-трудоіх відносин в Україні]. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 136-143.

Неживий Антон,

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

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

З огляду на швидкість зміни змін у глобальному бізнес-середовищі, стандартні методи планування, менеджменту та методи розподілу активів стали застарілими. Досягнення нових рівнів складності бізнесу – це нескінченний процес, який вимагає від компаній швидкого перерозподілу активів для подолання наслідків змін у середовищі, а від персоналу – сучасних знань та навичок, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, комунікативних здібностей. Для ефективного позиціонування компанії на глобальній арені,

важливу роль має людський фактор та система його менеджменту, яка забезпечує постійну оцінку та вдосконалення для ефективного використання як бізнес властивостей, так і організаційних навичок.

Серед вчених, які досліджують питання трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній можна виокремити Н. Борецьку, О. Грішнову, О. Амошу, В. Антонюк, С. Калініну, А. Колота, Д. Лук'яненка, Г. Щокіна та інших.

Нові реалії ведення бізнесу в сучасній світовій економіці прискорюють виробничі процеси, підвищують конкуренції, вимагають швидкого реагування на проблемні питання. Нова парадигма економічної системи – економіка знань – трансформує бізнес-ландшафт, а успішні організації майбутнього, швидше за все, будуть тими, які можуть рухатися швидше, адаптуватися швидше, швидко навчатися і охоплювати динамічний попит на робочу силу [1].

По мірі розгортання Четвертої промислової революції компанії прагнуть використовувати нові та проривні технології, щоб досягти більш високого рівня ефективності виробництва та споживання, розширюватися на нових ринках та конкурувати новими продуктами для задоволення потреб глобального споживача, що все частіше орієнтується на цифрові товари [2].

Все більше роботодавців шукають працівників з новими навичками, з метою збереження конкурентної переваги своїх підприємств та збільшити продуктивність робочої сили. Нове покоління працівників відчуває швидко зростаючі можливості на нових робочих ролях, в той час як інші відчувають як швидко зникають перспективи в переліку професій, які традиційно вважались шляхом до побудови кар'єри в житті і, як визначено у доповіді Всесвітнього економічного форуму Future of Jobs Survey 2023, кількість таких зникаючих професій з кожним роком зростатиме (рис. 1).

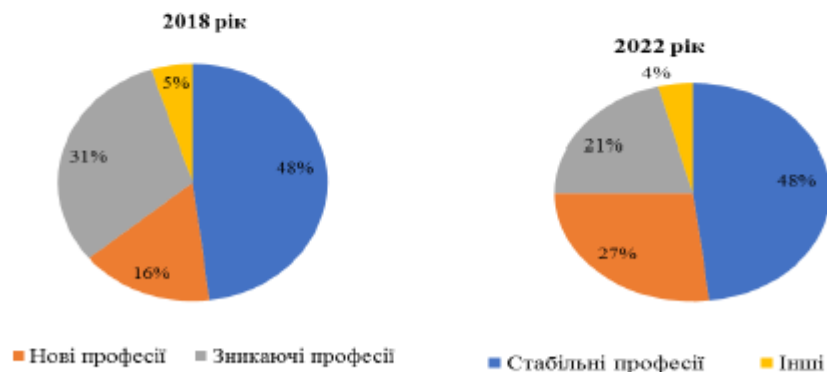


Рисунок 1 – Відсоткове співвідношення нових, зникаючих та стабільних професій, 2018 та 2022 рр. [3]

Звіт Future of Jobs 2023 також досліджує очікуваний вплив впровадження технологій на зайнятість. На рис. 2 показано, що майже всі нові технології, крім двох, створитимуть робочі місця в наступні п'ять років.

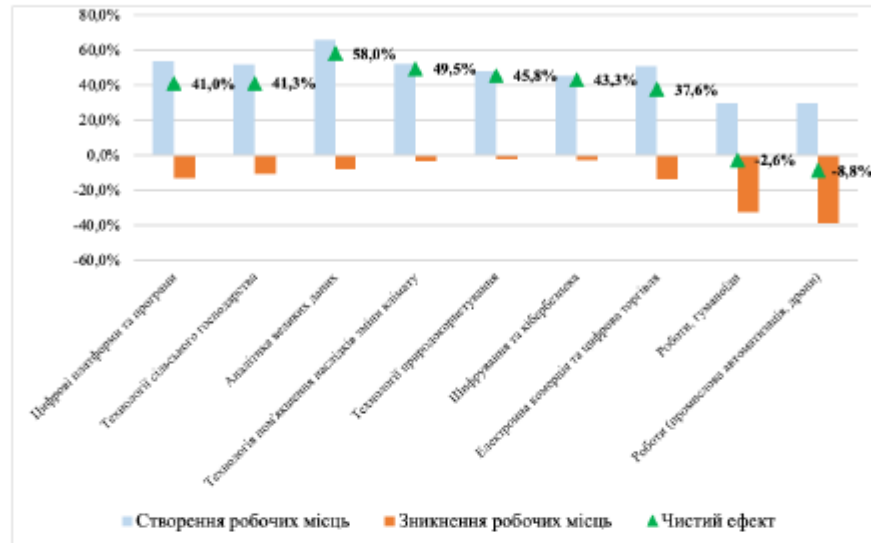


Рисунок 2 – Очікуваний вплив впровадження технологій на робочі місця, 2023–2027 рр.: частка опитаних організацій, які очікують, що кожна технологія створить або витіснить робочі місця [3].

Очікується, що аналітика великих даних, зміни клімату та технології управління навколишнім середовищем, а також шифрування та кібербезпека стануть найбільшими рушійними силами зростання робочих місць. Очікується, що сільськогосподарські технології, цифрові платформи та додатки, електронна комерція та цифрова торгівля, а також штучний інтелект призведуть до значних збоїв на ринку праці, причому значні частки компаній прогнозують переміщення робочих місць у своїх організаціях, що компенсується зростанням робочих місць в інших місцях, що призведе до чистого позитивного результату.

Трансформаційні процеси в світовій економіці на межі XX та XXI ст. мають глобальний та системний характер. Нова парадигма економічної системи – цифрова економіка трансформує не лише економічний вимір людських відносин, але й політичний, соціо-культурний та суспільний. Процеси акселерації відносин стають провідними для міжнародних компаній, яким доводиться адаптуватись до прискорення не лише з точки зору промислових процесів, але й в аспекті соціально-трудова відносин.

Висновки. Трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу міжнародних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, а

також підвищенням значущості людського фактору для утримання позицій на світовій арені. Оскільки людський фактор, його наявність, якість та вартість є визначальними як при побудові нового бізнесу так і при форматуванні старого, серед трендів трансформації системи менеджменту міжнародних компаній, провідне місце займає пошук талантів, їх залучення та утримання, мотивація персоналу, формування нового типу лідерів та побудова корпоративного бренду зайнятості.

Література

1. The Transformation Management Model: A Total Evaluation Route to Business Change Success Richard R. Bahner¹, Linda K. Stroh. URL: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1058/PM_EN_2004_04_Bahner.pdf (дата звернення: 10.11.2023)
2. Bersin J., Rahnema A. The organization of the future: Arriving now / Josh Bersin, Amir Rahnema. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html> (дата звернення: 10.11.2023)
3. World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 10.11.2023)

Олексюк Степан,

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

ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У періоди криз економіки вирішення питань ефективності використання трудового потенціалу є особливо гострим, оскільки його зниження, значним чином позначається на рівні життя людей, є чинником, що деструктивно впливає на показники відтворення населення, на якість робочої сили, соціальний клімат в суспільстві. Використання трудового потенціалу прямим чином впливає на рівень життя всього суспільства, відображуючи тенденції розвитку виробництва й системи соціально-трудових відносин.

Більшість економічних, соціальних, демографічних явищ країни відображають процеси, що відбуваються на ринку праці. Як невід'ємна складова сучасної економіки, ринок праці відіграє важливу роль в системі відтворення людських ресурсів суспільства. Саме на ринку праці виявляється відповідність якості трудових ресурсів потребам виробництва, оцінюються їх корисність й економічна значущість. Таким чином, потреба в оцінці трудового

Дебют:

Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2024

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

Комп'ютерна верстка: Ірина ПЕТРИК