

О.В. Захарова

## СВІТОВІ ТРЕНДИ ЯК ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Мета статті полягає у встановленні орієнтирів розвитку українського HR-менеджменту на підґрунті дослідження світових трендів, що спостерігаються протягом останніх років у соціально-трудої сфері. Доведено важливість дослідження світових трендів розвитку HR-менеджменту, що має стати основою для розробки ефективної стратегії управління персоналом суб'єктів господарювання. Систематизовано ТОП-10 світових трендів розвитку HR-менеджменту за останні шість років. Деталізовано щорічні тенденції розвитку соціально-трудої сфери в розвинених країнах світу. Обґрунтовано напрями розвитку ключових світових трендів HR-менеджменту, а саме: посилення командної роботи, цінність професійного досвіду, максимальне застосування досвіду на практиці, нагромадження людського капіталу через залучення та розвиток талантів, комплексні програми збереження здоров'я працівника, використання життєвого досвіду людини та лайф-коучинг. Систематизовано результати опитування керівників українських підприємств щодо наявності тих чи інших трендів HR-менеджменту, проведеного фахівцями компанії Deloitte Ukraine за період 2017–2021 рр. Проаналізовано ситуацію, яка протягом досліджуваного періоду склалася в українській соціально-трудої сфері. Рекомендовано орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні.*

**Ключові слова:** Україна, HR-менеджмент, ринок праці, тренди розвитку, підприємства, фактори ризику.

**Вступ.** Тенденції, що відбуваються на ринку праці певної країни, відображають досягнутий рівень її соціально-економічного розвитку та поступово формують контури комфортності процесів життєдіяльності людини, що разом із задоволенням потреб населення виступає основною метою функціонування держави як соціального інституту. Важливість цих тенденцій ілюструє також той факт, що рівень безробіття, який виступає одним з ключових показників оцінювання результативності функціонування ринку праці території, одночасно являється красномовним критерієм ефективності обраної на державному рівні політики соціально-економічного розвитку (разом із валовим національним продуктом або рівнем інфляції). У цьому контексті слід зазначити, що протягом десяти останніх років у розвинутому світі значно пришвидшилися процеси, що відбуваються у соціально-трудої сфері, суттєво змінилася їх змістовна складова та професійні функціонали. Такі зміни, з одного боку, сприяють полегшенню умов праці через її автоматизацію та роботизацію та водночас, з іншого боку, вимагають від людини більшого занурення у технологічні особливості виробничих процесів, безперервного професійного та особистісного розвитку, актуалізації власних талантів протягом всього життя та розвитку вмінь ефективно працювати в команді. До того ж, виклики останніх років додали до соціально-трудої сфери нових вимог, пов'язаних із необхідністю швидкого переведення частини робочих процесів у віддалений доступ і тому організації праці у гібридному або змішаному режимі (одночасно офлайн та онлайн), що вимагає прийняття нестандартних управлінських рішень та відповідної зміни підходів до організації процесів HR-менеджменту на рівні суб'єктів господарювання. Всі ці зміни докорінно трансформують соціально-трудоу сферу, на основі чого фахівці виокремлюють основні узагальнені тренди розвитку ринку праці.

Ринок праці України протягом всіх років незалежності постійно перебуває під впливом різного роду ризиків, що негативним чином позначається на тенденціях його розвитку та проявляється у його суттєвому відставанні від світових HR-трендів. Різкого загострення ситуація у соціально-трудої сфері набула в останні вісім років через спочатку у 2014 р. окупацію РФ частини Донецької та Луганської областей і анексію АР Крим, та військову агресію, спрямовану вже на всю територію України у 2022 р. Ці дії агресора призвели до значних потоків вимушеного переселення українського населення всередині країни та за її межі, тимчасової втрати частини території та значної кількості людських втрат. Вивчення у ретроспективі досвіду економічно розвинених країн світу у розрізі тих трендів, що спостерігаються у розвитку їх ринку праці, має дозволити сформувати ті тенденції, які стануть орієнтирами для розвитку із мінімальними ризиками прийняття невірних управлінських

рішень щодо стабілізації сучасного стану українського ринку праці. А це, у свою чергу, має стати основою повоєнного відновлення економіки країни та виведення України з затяжної соціально-економічної кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика різних аспектів підвищення результативності функціонування українського ринку праці та HR-менеджменту зокрема присутня у наукових дослідженнях українських науковців протягом всього періоду незалежності України. І тут особливо слід відмітити внесок таких дослідників, як В. Антонюк, В. Брич, С. Вовканич, В. Дружиніна, А. Колот, Л. Лісогор, Ю. Маршавін, В. Никифоренко, П. Перерва, І. Петрова, М. Семикіна, Л. Семів, І. Терон, І. Швець. Завдяки науковому доробку означених науковців в українській науці було сформовано комплексне фундаментальне бачення стосовно сутності та механізму функціонування ринку праці в країні на національному та регіональному рівнях. Що ж до останніх досліджень у соціально-трудовій сфері, то вони стосуються в основному таких аспектів:

характеристика впливу факторів ризику та ресурсного забезпечення розвитку ринку праці (М. Руженський, О. Гришко, І. Лук'яненко, Т. Донкоглова, Н. Ушенко, Н. Чорна, Р. Чорний) [1–4];

конкретизація умов забезпечення соціального захисту різних учасників соціально-трудова відносин у межах ринку праці (К. Бондаревська, М. Ведерніков, О. Баксалова) [5; 6];

встановлення впливу гендерних особливостей на функціонування ринку праці (М. Воровка, О. Хандій, О. Амоша, Д. Мосійчук) [7; 8];

деталізація структурних впливів зайнятості на функціонування ринку праці (Н. Ковшун, Н. Мазур, Л. Лісогор, Н. Руденко) [9; 10];

впровадження інноваційних аспектів у соціально-трудова відносини та цифровізація ринку праці (С. Лучик, М. Лучик, Л. Шаульська, О. Дороніна, Н. Якімова) [11; 12];

доведення необхідності трансформації змісту вищої і професійної освіти під потреби ринку праці (В. Антонюк) [13];

розкриття міжнародних аспектів та сучасних трендів функціонування ринку праці на світовому рівні (О. Вартанова, О. Коломицева, С. Калініна, Ю. Коровчук, О. Кушнарченко) [14–16].

Водночас, не зважаючи на доволі розгалужену структуру наукових досліджень обраного об'єкту, сьогодні існує гостра потреба у обґрунтованому встановленні тих напрямів розвитку ринку праці України, орієнтація на які дозволить стабілізувати ситуацію у соціально-трудова сфері за умов воєнного стану та у повоєнний період.

**Метою** статті є встановлення орієнтирів розвитку українського HR-менеджменту на підґрунті дослідження світових трендів, що спостерігаються протягом останніх років у соціально-трудова сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Отримання об'єктивних висновків щодо наявних тенденцій розвитку HR-менеджменту в розвинених країнах світу має ґрунтуватися на якісній та повній інформаційній базі. З цією метою в роботі було обрано за джерела інформації про світові тренди розвитку ринку праці дослідження таких провідних компаній та організацій світу:

компанія Deloitte з надання аудиторських та консалтингових послуг, яка є однією з компаній «великої четвірки» і має штаб-квартиру в Лондоні;

американська компанія The Predictive Index, яка є платформою оптимізації талантів, має 65 років практичного досвіду роботи на ринку та клієнтську базу з понад 9 тис. компаній світу;

нідерландський дослідницький інститут The HR Trend Institute;

американська платформа лідерства, коучингу та наставництва The Roundtable.

Оцінювання трендів, що спостерігаються у тому чи іншому році на українському ринку праці, здійснено на підставі аналітики компанії Deloitte Ukraine, яка на території України працює вже понад 26 років та спеціалізується на наданні різного роду експертних послуг.

Дослідження трендів розвитку HR-менеджменту буде здійснено за період 2017–2022 рр., що має дозволити отримати повну картину стосовно тих тенденцій, що протягом останніх шести років спостерігаються на світовому рівні. Систематизація означених трендів має стати орієнтиром для розвитку соціально-трудова сфери та ринку праці в Україні. Особливої актуальності встановленні тренди будуть мати у повоєнний період відновлення економіки України, тому їх визначення є досить важливим для відновлення й стабілізації процесів на ринку праці країни.

На основі вивчення результатів досліджень, здійснених переліченими провідними компаніями та організаціями світу, було побудовано карту ТОП-10 світових трендів розвитку HR-менеджменту за період 2017–2022 рр., таблиця 1.

Прокоментуємо окремо тенденції, що кожного з досліджуваних років спостерігалися в HR-менеджменті на рівні економічно розвинених країн світу.

Таблиця 1 – **ТОП-10 світових трендів розвитку HR-менеджменту протягом 2017–2022 рр.**

Номер тренду	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Робоча сила різних поколінь, міленіали в управлінні підприємством	Стимулювання командної організації праці	Альтернативна робоча сила, фріланс	Комплексний підхід до HR-менеджменту	Перехід від управління досвідом до управління життєвим досвідом	Фокусування на нагальних проблемах компанії без орієнтації на стандартні HR-моделі
2	Різноманітність робочої сили; дистанційність, інклюзивність праці	Альтернативні форми організації праці	Штучний інтелект, когнітивні технології	Перенесення фокусу з виробничих процесів на людину	Єдність цінностей компанії та працівників, відчуття приналежності	«Надійний активіст» – одна з ключових компетенцій HR-менеджерів
3	Інформаційна безпека діяльності	Персоналізація та гнучкість винагород	Нові компетенції лідерів як реакція на швидкі зміни	Важливими цінностями HR-менеджера стають доброта, емпатія, турбота	Змішана форма роботи посилює диференціацію в оплаті праці	Розширення сфери впливу HR-менеджерів, вихід за межі підприємства
4	Максимізація віддачі від трудової діяльності працівника	Безперервне професійне навчання працівників	Розширення меж професійного досвіду особистим досвідом	Баланс між утриманням працівників та пошуком нових кадрів	Норми щодо доцільного обсягу інформаційного моніторингу працівників	Найманий працівник змінюється на співробітника, партнера, талант
5	Організаційний дизайн	Програми передачі досвіду	Командна модель роботи	Адаптивні та зрозумілі системи комунікацій	Гнучкість до місця та тривалості праці	Використання можливостей Метавсесвіту
6	Досвід працівників та емоційний інтелект	Соціальна відповідальність бізнесу	Концентрування винагород на потребах працівників	Орієнтація на задоволення потреб працівників	Утримання талантів через закупівлю вакцини від COVID-19	Надання HR-технологіям гнучкості, врахування потреб людини
7	HR-технології засновані на цифрових додатках	Корпоративне благополуччя, збереження меж між працею та життям	Пошук шляхів до безперервного доступу до талантів	Навчання у процесі виконання професійних обов'язків	Заходи з підтримки психологічного здоров'я працівників	Розгляд вакансії з позиції потрібних навичок, ніж профілю роботи
8	Індивідуальний підхід до навчання кожного працівника	Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація	Інтеграція навчального процесу в оперативну роботу	Зменшення перешкод до рівного доступу до праці	Аутстафінг персоналу задля зменшення нестачі навичок	Емпатія, дизайн-мислення та людина у центрі уваги
9	Підвищення рівня продуктивності праці на всіх позиціях	Диверсифікація засобів комунікації, залучення соціальних мереж	Внутрішня мобільність найвищих талантів, управління знаннями	Інклюзивне лідерство та максимальна залученість	Зусилля регіону із залучення талантів незалежно від міста розташування підприємства	Надання послуг лайф-коучингу (охорона здоров'я, фінанси, стійкість, житло)
10	HR-аналітика для пошуку, найму та розвитку талантів	Конфіденційність персональної інформації	Хмарні обчислення у HR-менеджменті	HR-аналітика для встановлення продуктивних працівників	Технологічні знання, програмування, цифрові навички	Піділ HR на блоки: операції; стратегія; успіх людини

Джерело: [17–22]

*Світові тренди HR-менеджменту у 2017 р.* Компанії у світі прагнуть до найбільш повного використання потенціалу та таланту працівника, що, по-перше, забезпечує максимізацію продуктивної віддачі й окупності коштів, вкладених у таку людину (витрати на пошук, найм, адаптацію, навчання та професійний розвиток тощо), а, по-друге, сприяє зростанню особистої зацікавленості та лояльності працівника через механізм підвищення його доходів та безпосередньої залученості до процедур прийняття управлінських рішень. Відбувається зміна підходів, що використовуються в кадровому управлінні бізнесом – перевага віддається командній роботі, а на перші ролі серед очікуваних індивідуальних якостей особистості виходять професійний досвід, вміння ефективно долати стресові ситуації та розвинутий емоційний інтелект. Одночасно зростає також і роль штучного інтелекту в процесах кадрового управління, що суттєвим чином розширює можливості людини до високоякісної праці та мінімізує втрати часу на виконання одиниці роботи. Змінюється підхід до процедур професійного розвитку та виробничого навчання, вони стають більш людиноцентристськими, тобто спрямованими на потреби та запити конкретної людини, що дозволяє суттєвим чином підвищити мотивацію працівника до високопродуктивної праці. Крім того, всі HR-процедури бізнесу зосереджені на максимізації продуктивності праці працівника на всіх без виключення робочих місцях, що досягається запровадженням дієвих програм пошуку, залучення або розвитку талантів всередині компанії, забезпечення їм ефективних стратегій професійного і особистісного розвитку, кар'єрного зростання та мотивації до праці.

*Світові тренди HR-менеджменту у 2018 р.* Важливою умовою високоєфективної праці в світових компаніях залишається необхідність запровадження безперервної системи професійного розвитку персоналу, дієвих процедур управління кар'єрним зростанням та механізмів поширення і привласнення провідного досвіду всіма членами трудового колективу. Суттєва увага приділяється збереженню високо компетентних та досвідчених працівників у віці, яким створюються комфортні умови праці та надаються широкі можливості для ефективної передачі ними нагромадженого досвіду молодому поколінню працівників. Вектор розвитку бізнесу все більше набуває ознак соціальної відповідальності із пріоритетним розвитком всіх його складових з метою виконання соціальних, економічних, екологічних, етичних та юридичних зобов'язань компанії перед всіма групами стейкхолдерів. Досить важливим аспектом ефективного функціонування бізнесу, що одночасно виступає складовою соціальної відповідальності компанії, вважається необхідність запровадження стратегії корпоративного благополуччя, у основу якої покладено дієві інструменти зняття перенавантаження і втоми з працівників (тимбілдинг, спортивні заняття, йога тощо), що дозволяє збільшити їх продуктивну віддачу протягом робочої зміни та підвищити рівень лояльності до компанії. У цьому контексті з метою практичної реалізації стратегії корпоративного благополуччя змінюються й очікування від компетентнісного портфелю персоналу – на перший план виходять когнітивні та соціальні навички роботи з людьми, емпатія. Одночасно відбувається трансформація засобів комунікації, що використовуються у професійній діяльності – основним каналом передачі інформації та комунікацій стають особисті соціальні мережі, що підвищує ефективність та продуктивність трудової діяльності через додавання переваг гейміфікації у робочий процес. З іншого боку це вимагає розробки та запровадження дієвих механізмів забезпечення конфіденційності персональної інформації та кадрової безпеки компанії на всіх рівнях.

*Світові тренди HR-менеджменту у 2019 р.* Бізнес створює сприятливі умови для розширення меж досвіду працівника за рахунок знань, вмінь і навичок, які було нагромаджено людиною протягом життя та максимального його використання на практиці, що дозволяє набути додаткових переваг у професійній діяльності та підвищити ступінь зацікавленості людини у роботі на даному підприємстві. Продовжується широкомасштабний перехід на командний тип професійної взаємодії, що підвищує результативність діяльності як окремо кожного працівника, так і ефективність бізнесу в цілому. Одночасно результативність праці підтримується широким спектром переваг і винагород, які пропонують роботодавці, при цьому з'являється стале розуміння того, що талант має стимулюватися та мотивуватися більшим чином та першочергово. Індивідуальний підхід до професійного розвитку персоналу вже закріпився у HR-стратегіях провідних успішних підприємств та поступово набуває ознак навчання протягом життя. На глобальному ринку праці зростає рівень конкуренції між представниками роботодавців за можливість залучення високопрофесійних та талановитих працівників, що сьогодні визначається основним чинником отримання додаткових конкурентних переваг. Тому за умов недостатності у розпорядженні роботодавців важелів залучення талантів ззовні, зростає роль внутрішньої мобільності перспективних працівників та їх поступове планомірне

взрощування до рівня талантів і подальший їх професійний та особистісний розвиток. У технологічному плані спостерігається перехід HR-технологій на новітні цифрові платформи та хмарні обчислення, що докорінно змінює системи управління персоналом, роблячи їх більш персоналізованими та ефективними, безпечними та швидкими.

*Світові тренди HR-менеджменту у 2020 р.* Відбувається зміна пріоритетів у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу – першочерговою важливістю технологічної складової виробничої діяльності поступово замінює розуміння того, що людський капітал має найбільшу цінність для досягнення конкурентних переваг. Відповідним чином змінюється і підхід до управління персоналом, він поступово набуває ознак і проявів доброти, людяності та турботи, що виявляється досить актуальним за часів підвищеного стану стресу у працівників через пандемію та ймовірність втрати роботи, працездатності або навіть життя. Важливим для зростання стійкості бізнесу на ринку стає рівень мотивації працівників до високоефективної праці, а отже у фокус менеджерів персоналу через інструменти HR-аналітики потрапляють ті речі, що турбують і цікавлять безпосередніх працівників, чого вони більше всього потребують. Системи управління персоналом здебільшого локалізуються на внутрішніх ресурсах, намагаючись максимально використати потенціал наявного штату працівників і розвинути його у професійному плані, що здебільшого робиться під час виконання трудових обов'язків на робочому місці. Тут головна роль відводиться лідерам команд, які створюють максимально сприятливі умови для безперервного продукування працівниками новітніх ідей та інноваційних рішень. Пошук та найм нового персоналу за часів пандемії може бути виправданим виключно за умови доведення його ефективності ґрунтовними економічними розрахунками. За умови зосередження уваги на внутрішніх кадрових резервах зростає необхідність та корисність підвищення рівня взаємовигідної співпраці зі стейкхолдерами, для чого можуть бути використані всі без виключення канали комунікацій. Водночас також слід відмітити, що процеси скорочення будь-яких дискримінаційних проявів на ринку праці відбуваються, проте досить повільно.

*Світові тренди HR-менеджменту у 2021 р.* Розширюються межі впливу та зацікавленості компаній у досвіді працівників, важливим стає життєвий досвід працівника, його особисті очікування та потреби. Ключовою умовою при підборі персоналу стає прийняття та підтримка цінностей компанії кандидатом на посаду, поєднаність та взаємодоповнення культурних рівнів організації та особистості. Через пандемію світові компанії опинилися перед необхідністю запровадження дистанційних форм роботи там, де це дозволяє зробити виробничий процес, або розробки і запровадження гібридних форм зайнятості. При цьому річний досвід показав, що дистанційна форма крім захисних протиепідемічних функцій дозволяє суттєвим чином скоротити виробничі витрати та непродуктивні втрати часу, віддалено проводити значну кількість заходів професійного розвитку і тим самим підвищити рівень продуктивності праці персоналу, у першу чергу, офісного. Тому не виключено, що дана форма організації праці залишиться і надалі, так як вона дозволяє скорочувати витрати на оплату праці та оптимізувати адміністративні витрати. Водночас за таких умов виникає потреба у запровадженні інструментів віддаленого результативного приєднання працівників до ефективної команди, дотримання балансу між життям та роботою, забезпечення гендерної та расової рівності, створення широких можливостей для пошуку, розвитку та мобільності талантів. Значну увагу приділяється підтримці та збереженню здоров'я працівників – як фізичного, так і психологічного, ментального, для чого створюються спеціальні програми, що фінансуються за рахунок коштів компанії. Залишається досить високим попит на високо компетентних професіоналів, які мають розвинені фахові, соціально-комунікативні та цифрові навички, що забезпечує універсальність та взаємозамінність працівників. За умови потреби у певних додаткових навичках і компетенціях компанії охоче звертаються до аутстафінгу, що дозволяє скоротити час, необхідний на пошук висококваліфікованих працівників та мінімізувати ризики, пов'язані з якістю підбору персоналу. Набуває обертів такий тип соціально відповідальної поведінки представників бізнесу, як соціальне підприємництво, поширення якого дозволить малим підприємствам взяти активну участь у спрямованому розв'язанні найбільш гострих соціальних проблем.

*Світові тренди HR-менеджменту у 2022 р.* Компанії починають відходити від стандартних моделей HR-менеджменту та будують власну гнучку політику в сфері управління персоналом, зосереджуючись при цьому на комплексному розв'язанні поточних проблем у виробничо-господарській сфері та задоволенні потреб персоналу, який розглядається як партнер та джерело зростання доданої вартості та прибутку компанії. З цією метою значну увагу приділяється створенню за допомогою методик лайф-коучингу достатнього рівня задоволеності кожного працівника власним

життям та впевненості у стабільному майбутньому. HR-менеджер за таких умов відіграє доволі важливу роль у ефективному функціонуванні компанії. Саме тому при підборі кандидатів на позицію HR-менеджера основна увага приділяється його надійності та активній життєвій позиції, необхідному набору потрібних навичок та професійних компетентностей, розвинутому емоційному інтелекту та емпатії фахівця. Такі вимоги пояснюються тим, що сфера професійних обов'язків HR-менеджера поступово починає розширюватися через посилення проявів соціально відповідальної поведінки компанії і тепер крім безпосередньо працівників охоплює ринок праці як джерело потенційних працівників, клієнтів компанії, місцеве населення або інших стейкхолдерів залежно від обраної керівництвом стратегії. HR-менеджери опановують новітні для сфери управління персоналом інструменти, такі як технології віртуальної реальності Метавсесвіту та дизайн-мислення. Це дозволяє досягати очікуваних результатів у різних сферах управління персоналом, які сьогодні поділяються на окремі блоки, пов'язані з такою тематикою, як операційна діяльність, стратегія розвитку або успіх конкретної людини.

Отже можна констатувати, що протягом періоду дослідження спостерігається поступова сутнісна трансформація тих ключових напрямів, що домінують у сфері HR-менеджменту в потужних світових компаніях, що однозначно свідчить про його перспективний розвиток. Дослідження світових трендів дозволило встановити такий вектор руху розвитку HR-менеджменту: посилення командної роботи → цінність професійного досвіду → максимальне застосування досвіду на практиці → нагромадження людського капіталу через залучення та розвиток талантів → комплексні програми збереження здоров'я працівника → використання життєвого досвіду людини та лайф-коучинг, рисунок 1. Можемо зробити висновок, що процедури і технології HR-менеджменту набувають більш людиноцентристської спрямованості, шукають, розвивають та використовують талант конкретної людини. При цьому всі виокремлені тренди не заміщують один одного, а доповнюють, підсилюють і розвивають, тим самим прискорюючи реалізацію обраної HR-стратегії та досягнення стратегічних цілей діяльності компанії.

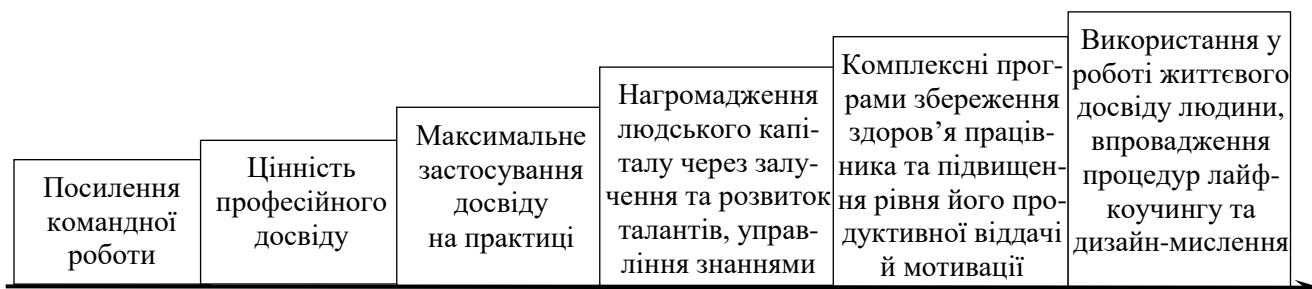


Рисунок 1 – Напрямок розвитку ключових світових трендів HR-менеджменту

На українському ринку праці присутні практично всі без виключення перелічені у таблиці 1 світові тренди розвитку HR-менеджменту, проте вони є характерними лише для крупних прибуткових соціально відповідальних підприємств, які активно розвивають власну HR-стратегію. На жаль, число таких підприємств в країні є незначним, а з початком воєнної агресії РФ воно почало скорочуватися або згортатися та заморожуватися програми розвитку HR-менеджменту. Для всіх інших учасників ділового середовища України можуть бути характерними ті або інші тренди розвитку HR-менеджменту (таблиця 2), проте цілісної картини відповідності українських тенденцій розвитку ринку праці світовим трендам досягти не вдається. Як причини означеної невідповідності можна назвати економічні, соціальні, політичні та воєнні, що у комплексі стримують перспективний соціально-економічний розвиток в країні. Водночас, разом із відсутністю достатньої кількості грошових коштів, значним гальмом на шляху перспективного розвитку HR-менеджменту та впровадження інноваційних методик і технологій в українському діловому середовищі виступає опір керівного складу суб'єктів господарювання до будь-яких нововведень у трудовій сфері.

Разом із тим, в соціально-економічній сфері України протягом всього періоду дослідження спостерігалися певні зрушення, що відбуваються на фоні посилення соціальних ризиків і проблем. З метою ілюстрування означеної тези акцентуємо увагу на тих основних тенденціях, що протягом досліджуваних років відбувалися на ринку праці України.

**Таблиця 2 – Результати опитування керівників українських підприємств щодо наявності тих чи інших трендів HR-менеджменту, проведеного фахівцями компанії Deloitte Ukraine за період 2017–2021 рр.**

Тренди HR-менеджменту	Характеристика прояву тренду на українському ринку праці, % від кількості опитаних респондентів з числа суб'єктів господарювання
Рівні можливості у сфері праці	86 % суб'єктів господарювання не мають стратегії забезпечення рівних можливостей для людей різного полу, віку, національності, фізичних можливостей. 55 % суб'єктів господарювання толерантно відносяться до працівників літнього віку, 27 % – стверджують, що вік є недоліком у роботі
Альтернативна робоча сила	47 % суб'єктів господарювання мають виключно штатних працівників. Не заперечується можливість використання через кілька років праці фрілансерів
Задоволення потреб працівників, їх добробут	75 % суб'єктів господарювання не проводять оцінювання ступеня впливу добробуту працівників через посилення почуття приналежності на ефективність діяльності підприємства або його окремого підрозділу
Діджиталізація	50 % суб'єктів господарювання зберігають кадрову та управлінську інформацію на паперових носіях або у таблицях Excel
Командна організація праці	42 % суб'єктів господарювання не використовують на рівні управління командної форми організації праці під час прийняття управлінських рішень
Індивідуалізація винагород	48 % суб'єктів господарювання використовують стандартну систему винагород і лише 23 % розуміють доцільність впровадження гнучкого підходу до винагороди. 45 % винагороджують працівників за розвиток нових навичок, компетенцій
Соціальна відповідальність	36 % суб'єктів господарювання запровадили програми соціальної відповідальності, проте на їх розвиток і реалізацію спрямовується недостатні обсяги коштів
Корпоративне благополуччя	51 % суб'єктів господарювання реалізують базові та традиційні програми соціального благополуччя (безпека, медична допомога). Серед цінностей для працівників переважають гнучкий графік (53%) та дистанційна робота (35 %)
Штучний інтелект	61 % суб'єктів господарювання не використовують штучний інтелект та робототехніку. Найбільш важливі навички – технічні (66 %), управління ресурсами (54) та управління процесами (51 %)
Інвестиції у людський капітал	4 % суб'єктів господарювання планують суттєво збільшити інвестиції у розвиток нових навичок працівників впродовж наступних трьох років
Сфера впливу HR-менеджерів	35 % суб'єктів господарювання прагнуть до розширення зони HR-впливу та поступового охоплення всіх стейкхолдерів підприємства
Професійний розвиток	75 % суб'єктів господарювання для оновлення навичок та компетенції співробітників використовують процедури перекваліфікації
Стратегія HR-менеджменту	26 % суб'єктів господарювання враховують особливості поколінь під час розробки та впровадження стратегії HR-менеджменту
Корпоративна етика	53 % суб'єктів господарювання визнають справедливості в оплаті праці найбільш важливим етичним викликом
Диверсифікація засобів комунікації	35 % суб'єктів господарювання надають доступ до нових каналів комунікації після ретельної їх перевірки та схвалення ІТ. Основні канали комунікацій – електронна пошта (88 %) та телефон (76 %). Є потенціал у Інтернет-платформ співпраці (Slack)
Продуктивність праці	10 % суб'єктів господарювання збирають аналітику про діяльність персоналу в режимі реального часу
Бази персональних даних	48 % суб'єктів господарювання визнають, що дані про працівників відіграють все більшу роль у прийнятті організаційних рішень і потребують чітких політик управління та захисту. Водночас немає надійної структури керування даними
Конфіденційність персональних даних	88 % суб'єктів господарювання констатують наявність етичних проблем та складнощів, пов'язаних зі збереженням, контролем та забезпеченням конфіденційності персональних даних працівників підприємства

*Джерело: [23-25]*

У 2017 р. через надскладну економічну ситуацію, в якій через кризові явища в економіці знаходилися більшість українських суб'єктів господарювання, почастишала практика виплати заробітної плати «в конвертах», а процеси навчання персоналу почали зводитися до внутрішньокорпоративних процедур підвищення кваліфікації та навчання на робочому місці. Саме тому досвід наявних працівників розглядається як найбільш важлива цінність для підприємства, так

як за таких умов залучити зі сторони талановитих висококваліфікованих і досвідчених працівників досить складно, а іноді практично неможливо.

Водночас оптимізація витрат на оплату праці в країні іноді приймає і прогресивний характер. Так, на крупних українських промислових підприємствах вже закріпилася тенденція до підготовки фахівців полівалентних кваліфікацій, які одночасно суміщають кілька професій різного рівня. Наприклад, токарь, що працює на верстаті з числовим програмним забезпеченням, за вимогами керівництва підприємства має мати вищу освіту інженера для того, щоб самостійно писати технологічну карту та здійснювати функції програмування верстату.

На ринку праці України спостерігається тенденція до скорочення безробіття: лише за період з червня по вересень 2017 р. загальний рівень безробіття в країні зменшився на 0,3 % і склав 9,7 % від кількості працездатного населення [26]. Проте одночасно негативна складова наслідків трудової міграції є досить критичною, оскільки пов'язана із виїздом за межі країни молодого високопрофесійного та досвідченого фахового персоналу, зокрема таких суспільно важливих професій, як лікар, інженер, вчитель. Сектор охорони здоров'я протягом останніх років став найбільшим донором трудових мігрантів, і тим самим країна поступово рухається до катастрофічної ситуації зі збереженням здоров'я простих українців. Це ще більше загострює доволі складну соціальну ситуацію в країні.

У грудні 2017 р. в Україні на законодавчому рівні було скасовано наказ, яким ще у 1993 р. Міністерство охорони здоров'я затвердило перелік важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких заборонялося застосування праці жінок. До означеного переліку входило майже 450 професій, на яких жінки не могли працювати до цього часу. Скасування наказу на формальному рівні зменшувало дискримінацію у сфері праці за статтю, що є досить позитивним моментом. Водночас умови праці на професіях, що ввели до переліку, здебільшого були і залишаються настільки важкими, що жінка фізично не може виконувати ці види робіт (наприклад, гірник підземний, прохідник або плавильник). Така ситуація є ключовою причиною перевищення заробітної плати чоловіків в країні в середньому на 28 % [26]. До того ж, Україна має найнижчий рівень представництва жінок у владних структурах, при цьому в країні спостерігається закономірність – чим вищим є владний рівень, тим меншою є питома вага жінок у владі [27].

Новітні цифрові технології у сфері HR-менеджменту українські суб'єкти господарювання використовують нечасто та недостатньо. Не ведеться у повному обсязі аналітичних розрахунків та досліджень, які б мали підвищити рівень продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. HR-аналітика використовується здебільшого для організації процесу добору та планування чисельності персоналу; стратегічні розрахунки практично не проводяться, що є одним із стримувальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на перспективу. Саме тому потрібен перегляд систем управління від постановки цілей і оцінки їх досягнень до введення стимулюючих виплат, що намагається здійснити лише частина підприємств, присутніх на українському ринку праці.

Отже, деякі позитивні тенденції почали відбуватися в країні, проте низький рівень заробітної плати та практична відсутність персоніфікації систем стимулювання, яка виступала головним джерелом доходів домогосподарств і у 2018 р. займала 54,5 % у їх структурі, не дозволяла підвищити рівень і якість життя в країні, а, отже, й припинити потоки трудових мігрантів [26].

В країні на рівні бізнесу поступово починає формуватися культура командної роботи, проте цей тренд не набув ще масового характеру, тому індивідуалізм у роботі менеджерів простежується ще досить сильно. Досвід показує, що здебільшого до командних методів роботи прибігають тоді, коли є конкретна доволі складна виробнича, маркетингова або комунікаційна проблема, і розв'язати її самостійно на рівні менеджера не видається можливим. До того ж, соціальні навички, комунікативні здібності персоналу та емоційний інтелект не розглядаються як пріоритетні якості персоналу, що також суттєвим чином стримує процедури реалізації та досягнення ефективності процесів командоутворення.

Реалізація програм і проектів соціальної відповідальності є прерогативою великих підприємств, що підкріплюється досить потужним фінансуванням і контролюється вищим керівництвом, а отримані результати щорічно оприлюднюються на офіційних сайтах підприємств у вигляді нефінансового звіту. Менш потужні підприємства та середні за розміром суб'єкти господарювання України чітко розуміють необхідність взяття на себе обов'язків соціальної відповідальності, що вони



і декларують на своїх сайтах, проте здебільшого ці проекти тримаються виключно на ентузіазмі персоналу або взагалі не виконуються, так як коштів на їх реалізацію підприємства не мають.

2019 р. пов'язаний із зміною погляду HR-менеджерів на роль особистості у досягненні конкурентних переваг підприємства. На цьому підґрунті на провідних підприємствах країни зростає цінність таких компетенцій персоналу, як здатність до швидкої адаптації в нових умовах та в умовах невизначеності, толерантність до змін, вміння слухати і адекватно сприймати інформацію, ефективно працювати в команді та зайняти у ній своє місце, системний підхід і медіаграмотність, креативність, вміння приймати непопулярні рішення та брати на себе відповідальність.

Ефективність таких підходів буде багато у чому залежати від сприятливості створеного соціально-психологічного клімату в колективі та ступеня спроможності підприємства організувати систему безперервного професійного розвитку працівників, у основу якої буде покладено орієнтацію на індивідуальні фахові й особистісні потреби людини. Разом із тим слід зазначити, що все перелічене мають змогу реалізувати ті підприємства, діяльність яких, по-перше, є прибутковою, а, по-друге, власних коштів яких вистачає на розвиток персоналу.

Однією з особливостей політики в сфері оплати праці в країні слід назвати використання потенціалу нематеріальних методів мотивації, дієвість яких, на жаль, не має відчутних результатів на більшості підприємств. Це пов'язано з тим, що ефективність нематеріальних методів мотивації прямим чином залежить від достатності матеріальних стимулів, які людина отримує за свою працю: за умови низького рівня заробітної плати грамота або розміщення інформації про досягнення працівника на дошці пошани може мати протилежну до очікуваної керівництвом реакцію працівника, що пов'язано із психоемоційним станом людини. Тому основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на підвищення рівня оплати праці, що дозволить ліквідувати дефіцит кадрів на ринку праці та підвищити ступінь лояльності працівників до підприємства.

Розвиток IT-галузі в Україні має позитивний вплив на функціонування всіх інших сфер та видів економічної діяльності через проникнення у їх HR-технології хмарних технологій, інструментів штучного інтелекту, автоматизації процесів управління та прийняття рішень, методів обробки великих масивів даних тощо. Прогресивні компанії поступово переводять свою діяльність на принципи діджиталізації, що приносить перші результати. Проте за умови суттєвих кризових явищ в економіці країни досягти масового поширення цих явищ поки що не вдалося.

2020 р. приніс випробування всьому світу через пандемію COVID-19, що не могло не позначитися на функціонуванні українського ринку праці. Відбулося різке падіння дохідності підприємств сфери обслуговування населення та культури через заборону контактів між людьми. У результаті значний відсоток малих підприємств у цій сфері прийняв рішення про закриття, підвищивши тим самим рівень безробіття в країні.

Запровадження на державному рівні карантинних вимог змусило підприємства, де це можливо було зробити за технологією виробництва, переходити на дистанційну та віддалену форми роботи, що призвело до значного підвищення рівня стресу та перенавантаження працівників. На першому етапі це було пов'язано із необхідністю подолання технічних і побутових проблем, які виникали при щоденній праці вдома, а на подальших етапах на перший план вийшли проблеми психологічного характеру через подовження у часі робочого дня та суттєво збільшене навантаження на людину. Для тих виробництв, де тимчасово припинити, зупинити або перевести роботу у дистанційну форму неможливо, керівництво мало протягом короткого часу знайти та реалізувати на практиці дієві методи забезпечення здоров'я та захисту працівників від нового смертоносного вірусу. Для реалізації цих заходів необхідно було забезпечити їх фінансове підґрунтя, що в умовах загострення кризових явищ зробити було досить складно і ще більше погіршувало фінансовий стан підприємств.

Серед методів мотивації персоналу лідирують нематеріальні інструменти, що дозволяє підтримувати необхідний рівень продуктивності праці в умовах жорсткого обмеження бюджетів на HR-менеджмент. Програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації також вимушено було переведено суб'єктами господарювання у дистанційний режим, що, з одного боку, отримало додаткових переваг через можливість охоплення навчанням одночасно більшої групи працівників, а, з іншого – ще більше посилює зорове та психологічне навантаження на людину.

У 2021 р. потреба у використанні віддалених форм роботи все ще залишалася дуже високою і тому існувала нагальна потреба у нормативно-законодавчому регулюванні нових підходів до організації праці на підприємствах України. З цією метою у лютому 2021 р. було прийнято Закон

України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи», відповідно до якого до чинного законодавства було внесено зміни щодо регулювання двох форм організації праці – надомної та дистанційної. Відповідно до Закону на період встановлення карантину або обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням COVID-19 роботодавець може доручити працівнику виконувати протягом певного періоду часу роботу, яка визначена трудовим договором, вдома, а також надавати працівнику, за його згодою відпустку. Переведення працівників на віддалені форми роботи здійснюється на підставі наказу керівника, в якому можуть бути передбачені вимоги, яких працівник повинен дотримуватися під час виконання своїх обов'язків в умовах дистанційної (надомної) роботи. При цьому оплата праці в умовах використання віддалених форм роботи має здійснюватися в повному обсязі та в терміни, визначені діючим трудовим договором, якщо працівник і роботодавець письмово не домовились про інше. Закон регулює й інші сторони взаємодії роботодавець – працівник у нових умовах діяльності, що підвищує рівень захищеності працівника.

В умовах загострення економічної кризи суб'єкти господарювання, щоб вистояти на ринку, вимушено йдуть на оптимізацію власної витратної складової розрахункових операцій. З цією метою HR-менеджери проводять процедури оптимізації кадрового складу, залишаючи у кадровому складі лише тих працівників, які є незамінними у створенні доходу та прибутку підприємства. Виконання разових або не досить важливих функцій передається на аутсорсинг. Саме стрімким поширенням цього оптимізаційного підходу до управління серед українських суб'єктів господарювання і можна пояснити рекордний за весь період дослідження рівень безробіття в країні у 9,8% від загального числа робочої сили [26].

Саме у такому нестійкому стані із впливом значної кількості ризиків різного походження ринок праці України увійшов у поточний 2022 р., який став самим складним та трагічним за всю історію незалежності країни. У наслідок військової агресії сусідньої країни Україна понесла значних людських втрат через загибель цивільного населення та військових, внутрішнє вимушене переміщення населення до безпечніших регіонів країни та перетин українцями державного кордону України в статусі біженців. Так, за даними Агентства ООН у справах біженців на 07 червня 2022 р. державний кордон України у бік Європи перетнуло 7,3 млн осіб, у зворотному напрямі – 2,3 млн осіб [28]. Під окупацію країни-агресорки потрапили нові міста і селища, Україна через руйнування та неможливість здійснення релокації втратила велику кількість промислових підприємств, знищується житловий фонд та інфраструктура. Щоденно Україна несе непоправні втрати, і чим довше буде тривати війна, тим більшою буде шкода, заподіяна країні. За цих умов представники ділового середовища країни мають докласти максимальних зусиль для збереження власного людського капіталу, знаходити можливості для стимулювання праці та мотивації працівників до професійного та особистісного розвитку, запроваджувати інструменти для втримання у штаті талантів, навіть якщо вони фізично знаходяться за межами країни тощо. Крім того, досить поширеною практикою є працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, що є проявом соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання. Причому, у більшості випадків таке працевлаштування здійснюється без наявності відкритих вакансій, що тягне за собою скорочення рівня оплати праці. Ситуація в економіці та у діловому середовищі країни негативним чином позначилися і на функціонуванні ринку праці, де спостерігається суттєве уповільнення всіх операцій.

Отже, виходячи з того, що українські суб'єкти господарювання сьогодні функціонують в умовах невизначеності та високого ризику, саме соціальна трудова сфера та персонал мають стати тим «рятівним колом», яке дозволить залишитися підприємству «на плаву». Саме тому керівництво підприємств має чітко зрозуміти, що людський фактор нині є найбільш важливим і дорогим, і тому доцільно спрямувати достатньо зусиль на підвищення ефективності HR-менеджменту. Орієнтиром руху мають стати встановлені світові тренди розвитку соціально-трудової сфери, а конкретний набір векторів руху буде визначатися в кожному конкретному випадку залежно від масштабів бізнесу, обсягу нагромадженого людського капіталу та наявних фінансових можливостей.

**Висновки.** Сьогодні Україна несе непоправні та занадто високі витрати і втрати від воєнної агресії сусідньої країни, і всі сили й ресурси спрямовує на захист життя й забезпечення гідних умов існування мирного населення, відстоювання власної незалежності, збереження державності та повернення всіх окупованих країною-агресоркою українських територій. За таких умов, здавалося б, можна стверджувати, що розвиток HR-менеджменту для українських суб'єктів господарювання є

не на часі. Проте саме у кризових умовах мають бути реалізованими найбільш інноваційні та прогресивні методи й інструменти, які дозволять з мінімальними витратами досягти максимального результату. З цією метою в роботі було досліджено світові тренди HR-менеджменту, які протягом останніх шести років демонструють успішні зарубіжні компанії. Орієнтація керівництва та менеджерів з персоналу українських підприємств на означені тренди HR-менеджменту при побудові власної стратегії управління персоналом дозволить за сьогоденних надто складних умов господарювання та перебування підприємств у зоні дії значної кількості ризиків максимально зберегти їх людський капітал та людський потенціал і навіть знайти можливості для його поступового нагромадження. Саме тому подальші дослідження у цій тематиці мають бути спрямовані на побудову дорожньої карти адаптації світових підходів й інструментів HR-менеджменту до сучасних та повоєнних умов функціонування соціально-трудої сфери в Україні. Запровадження означеної дорожньої карти має стати основою оздоровлення і відновлення регіональних та національного ринків праці в Україні.

### Список використаної літератури

1. Руженський М. М., Гришко О. П. Асиметрія вітчизняного ринку праці: аналіз стану інформаційного забезпечення. *Менеджер*. 2020. №3. С. 71-88.
2. Лук'яненко І. Г., Донкоглова Т. О. Емпірична оцінка процесів дестабілізації на ринку праці України. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_4)
3. Ушенко Н. В. Трансформаційні зміни ринку праці в умовах формування платформної економіки та її бізнес-сегменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №12. С. 164-172.
4. Чорна Н., Чорний Р. Ринок праці України: сучасні виклики. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №1. С. 64-73.
5. Бондаревська К. В. Ключові загрози та перспективи підтримки соціальної безпеки на ринку праці України. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 3. С. 55-72.
6. Ведерніков М. Д., Баксалова О. М. Забезпечення соціального захисту робітників на основі ринкового регулювання оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №6(1). С. 7-13.
7. Воровка М. І. Соціальні перетворення в Україні як фактор гендерної асиметрії на ринку праці. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 29(1). С. 15-18.
8. Хандій О. О., Амоша О. О., Мосійчук Д. О. Гендерні особливості ринку праці в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 176-182.
9. Ковшун Н. Е., Мазур Н. О. Урахування молодіжної міграції при формуванні пріоритетів регулювання ринку праці України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 73-84.
10. Лісогор Л. С., Руденко Н. В. Оцінка структурних змін зайнятості на регіональних ринках праці. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №4. С. 3-9.
11. Лучик С. Д., Лучик М. В. Інноваційна праця та цифровізація ринку праці в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 69-82.
12. Шаульська Л. В., Дороніна О. А., Якимова Н. С. Забезпечення розвитку інноваційних видів зайнятості з урахуванням поведінкових моделей суб'єктів ринку праці. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 6. С. 156-165.
13. Антонюк В. П. Сучасні трансформації в сфері вищої і професійної освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 3-7.
14. Варганова О. В., Коломицева О. В. Структурні трансформації глобального ринку праці. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 51. С. 48-54.
15. Калініна С. П., Коровчук Ю. І., Кушнарченко О. П. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації: міграційний дискурс. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 35. С. 69-77.
16. Македон В. В., Валіков В. П., Кошляк Є. Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. № 1. С. 91-106.
17. Top 10 human capital trends for 2017. URL: <https://www.predictiveindex.com/blog/top-10-human-capital-trends-for-2017/>
18. Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html>
19. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus – 2019. Deloitte Global Human Capital Trends. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)

20. 12 HR Trends for 2020. URL: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>
21. HR Trends for 2021. URL: <https://goroundtable.com/blog/hr-trends-for-2021/>
22. 10 HR Trends for 2022: From Adaptation to Transformation. URL: <https://hrtrendinstitute.com/2021/11/22/10-hr-trends-for-2022-from-adaptation-to-transformation/>
23. HR analytics in Ukrainian companies: reality or distant future? 2017. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
24. Human Resources Trends 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>
25. Deloitte 2020 Human Capital Trends International Research 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>
26. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
27. Gender Equality. Council of Europe. 2017. URL: <https://www.coe.int/web/genderequality>
28. УВКБ ООН оновлює дані про біженців з України, які відображають останні переміщення. УВКБ ООН, Агентство ООН у справах біженців. URL: [https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements\\_ua.html](https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements_ua.html)

### References

1. Ruzhensky, M. M., Grishko, O. P. (2020). "Asymmetry of the business market to practice: analysis of the state of information security" ["Asymetrija vitchyznjanogho rynku praci: analiz stanu informacijnogho zabezpechennja"], *Menedzher*, No. 3, pp. 71-88.
2. Lukyanenko, I. G., Donkoglava, T. A. (2018). "Empirical assessment of the processes of destabilization in the labor market of Ukraine" ["Empirychna ocinka procesiv destabilizaciji na rynku praci Ukrajinu"], *Efektivna ekonomika*, No. 9. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_4).
3. Ushenko, N. V. (2020). "Transformational changes in the labor market in the formation of a platform economy and its business segment" ["Transformacijni zminy rynku praci v umovakh formuvannja platformnoji ekonomiky ta jiji biznes-seghmentu"], *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukrajinu*, No. 12, pp. 164-172.
4. Cherna, N., Chery, R. (2020). "The labor market of Ukraine: modern challenges" ["Rynok praci Ukrajinu: suchasni vyklyky"], *Ekonomichnyj chasopys Skhidnojevropejskogho nacionalnogho universytetu imeni Lesi Ukrajinu*, No. 1, pp. 64-73.
5. Bondarevska, K.V. (2021). "Key threats and prospects for supporting social security in the labor market of Ukraine" ["Kljuchovi zagrozy ta perspektyvy pidtrymky socialnoji bezpeky na rynku praci Ukrajinu"], *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*, No. 3, pp. 55-72.
6. Vedernikov, M. D., Baksalova, O.M. (2019). "Ensuring social protection of workers on the basis of market regulation of wages" ["Zabezpechennja socialnogho zakhystu robitnykiv na osnovi rynkovogho rehuljuvannja oplaty praci"], *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, No. 6(1), pp. 7-13.
7. Vorovka, M. I. (2020). "Social transformations in Ukraine as a factor of gender asymmetry in the labor market" ["Socialjni peretvorennja v Ukrajinu jak faktor ghendernoji asymetriji na rynku praci"], *Innovacijna pedagoghika*, No. 29(1), pp. 15-18.
8. Khandiy, O. O., Amosha, O. O., Mosiychuk, D. O. (2021). "Gender features of the labor market in the context of the COVID-19 pandemic" ["Ghenderni osoblyvosti rynku praci v umovakh pandemiji COVID-19"], *Biznes Inform*, No. 2, pp. 176-182.
9. Kovshun, N. E., Mazur, N. O. (2020). "Taking into account youth migration in the formation of priorities for labor market regulation in Ukraine" ["Urakhuvannja molodizhnoji mighraciji pry formuvanni priorytetiv rehuljuvannja rynku praci Ukrajinu"], *Visnyk Nacionalnogho universytetu vodnogho ghospodarstva ta pryrodokorystuvannja. Ekonomichni nauky*, No. 4, pp. 73-84.
10. Lisogor, L. S., Rudenko, N. V. (2021). "Assessment of structural changes in employment in regional labor markets" ["Ocinka strukturnykh zmin zajnatosti na rehionalnykh rynkakh praci"], *Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja*, No. 4, pp. 3-9.
11. Luchik, S. D., Luchik, M. V. (2020). "Innovative work and digitalization of the labor market in Ukraine" ["Innovacijna pracja ta cyfrovizacija rynku praci v Ukrajinu"], *Visnyk Cherniveckogho torghoveljno-ekonomichnogho instytutu. Ekonomichni nauky*, No. 4, pp. 69-82.
12. Shaulska, L. V., Doronina, O. A., Yakimova, N. S. (2019). "Ensuring the development of innovative types of employment, taking into account the behavioral models of the labor market" ["Zabezpechennja rozvytku innovacijnykh vydiv zajnatosti z urakhuvannjam povedinkovykh modelej sub'ektiv rynku praci"], *Visnyk Kyjivskogho nacionalnogho universytetu tekhnologij ta dyzajnu. Serija: Ekonomichni nauky*, No. 6, pp. 156-165.

13. Antonyuk, V. P. (2019). "Modern transformations in the field of higher and professional education as a reaction to the needs of the labor market" ["Suchasni transformaciji v sferi vyshhoji i profesijnoji osvity jak reakcija na potreby rynku praci"], *Visnyk ekonomichnoji nauky Ukrainy*, No. 51, pp. 48-54.
14. Vartanova, O. V., Kolomitseva, O. V. (2018). "Structural transformations of the global labor market" ["Strukturni transformaciji globaljnogho rynku praci"], *Zbirnyk naukovykh pracj Cherkasjkogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, No. 51, pp. 48-54.
15. Kalinina, S. P., Korovchuk, Y. I., Kushnarenko, O. P. (2018). "The international labor market in the context of globalization: migration discourse" ["Mizhnarodnyj rynek praci v umovakh globalizaciji: mighracijnyj dyskurs"], *Visnyk Pryazovsjkogho derzhavnogho tekhnichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, No. 35, pp. 69-77.
16. Makedon, V. V., Valikov, V. P., Koshlyak, E. E. (2020). "The world labor market in the coordinates of the digital economy" ["Svitovyj rynek praci v koordynatakh cyfrovoji ekonomiky"], *Akademichnyj oghljad*, No. 1, pp. 91-106.
17. Top 10 human capital trends for 2017. (2017). Retrieved from: <https://www.predictiveindex.com/blog/top-10-human-capital-trends-for-2017/>
18. Global Human Capital Trends 2018 (2018). Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html>
19. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus – 2019 (2019). Deloitte Global Human Capital Trends. Retrieved from: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)
20. 12 HR Trends for 2020 (2020). Retrieved from: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>
21. HR Trends for 2021 (2021). Retrieved from: <https://goroundtable.com/blog/hr-trends-for-2021/>
22. 10 HR Trends for 2022: From Adaptation to Transformation (2022). Retrieved from: <https://hrtrendinstitute.com/2021/11/22/10-hr-trends-for-2022-from-adaptation-to-transformation/>
23. HR analytics in Ukrainian companies: reality or distant future? (2017). Retrieved from: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
24. Human Resources Trends (2018). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>
25. Deloitte 2020 Human Capital Trends International Research (2020). Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>
26. "Demographic and social statistics. Labor market" (2022). ["Demografichna ta socialjna statystyka. Rynek praci"], *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Retrieved from: <https://ukrstat.gov.ua/>
27. Gender Equality. Council of Europe (2017). Retrieved from: <https://www.coe.int/web/genderequality>
28. "UNHCR is updating data on refugees from Ukraine, which reflect recent movements" (2022). ["UVKB OON onovljuje dani pro bizhenciv z Ukrainy, jaki vidobrazhajutj ostanni peremishhennja"], *UVKB OON, Aghentstvo OON u spravakh bizhenciv*. Retrieved from: [https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements\\_ua.html](https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements_ua.html)

**O.V. Zakharova**

### **WORLD TRENDS AS GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF HR MANAGEMENT IN UKRAINE**

*Today, Ukraine bears irreparable and too high costs and losses from the military aggression of a neighboring country and directs all its forces and resources to protect life and ensure decent living conditions for the civilian population, defend its own independence, preserve statehood and return all Ukrainian territories occupied by the aggressor country. Under such conditions, it could be argued that the development of HR management for Ukrainian business entities is not relevant. However, it is precisely in crisis conditions that the most innovative and progressive methods and tools should be implemented to achieve maximum results at minimal cost. To this end, the work explored the global trends in HR management, which over the past six years have been demonstrated by successful foreign companies. The directions for the development of key global trends in HR management, namely the strengthening of teamwork, the value of professional experience, the maximum application of experience in practice, the accumulation of human capital through the attraction and development of talents, comprehensive programs for maintaining employee health, the use of human life experience and life coaching, are substantiated.*

*The orientation of the management and HR managers of Ukrainian enterprises to the indicated trends in HR management when building their own personnel management strategy will allow, under today's*

*difficult economic conditions and the presence of enterprises in the zone of a significant number of risks, to preserve their human capital and human potential to the maximum and even find opportunities for it to be gradually accumulation. Therefore, further research in this area should be aimed at building a roadmap for adapting global approaches and HR management tools to modern and post-war conditions for the functioning of the social and labor sphere in Ukraine. The introduction of this roadmap should become the basis for the recovery and restoration of regional and national labor markets in Ukraine.*

*Keywords: Ukraine, HR management, labor market, development trends, enterprises, risk factors.*

*Стаття надійшла до редакції 29.05.2022*

DOI 10.24025/2306-4420.65.2022.262903

**Захарова О. В.**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та управління, Черкаський державний технологічний університет

e-mail: bonheur5576@gmail.com

ORCID 0000-0001-5793-6203

**Zakharova Oksana**, Doctor of Economics, Professor, Professor Department of Economics and Management, Cherkasy State Technological University