

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115>

УДК 005.95/.96:005.591.3

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

CURRENT TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEVELOPMENT

Лосєва Еля Сергіївназдобувачка першого (бакалаврського) рівня,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9152-8933>**Дашко Ірина Миколаївна**доктор економічних наук, професор,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>**Losieva Elia, Dashko Iryna**
Zaporizhzhia National University

Розглянуто сучасні тенденції розвитку управління персоналом, обумовлені глобальними змінами в економічному та соціальному середовищі. Розкрито необхідність адаптації до нових викликів, зокрема через впровадження інноваційних підходів у сфері HR в умовах зростання конкуренції та цифровізації бізнесу. Виокремлено поняття «симфонічність керівництва», що передбачає командний підхід у роботі вищих керівників. Проаналізовано роль тимчасових форм зайнятості, яке демонструє зміну традиційних відносин між роботодавцем і працівником, а також появу нових систем винагороди, орієнтованих на індивідуалізацію мотивації. Проаналізовано систему HRMIS, яку розробили для управління людськими ресурсами. Обґрунтовано необхідність гуманітарних знань у професійній діяльності, що веде до трансформації STEM у STEAM. Зосереджена увага на важливому факторі – глобальне старіння населення, яке змушує підприємства залучати представників старшого покоління та розширювати рамки традиційного «робочого віку». Обґрунтовано дослідження консалтингової компанії Deloitte щодо тенденцій в HR. Наведено приклад європейських країн, де набуває популярності стандартизований метод оцінювання персоналу «Асесмент-центр». Наведено статистичні дані щодо структури державної служби в Україні. Перераховані основні виклики в управлінні персоналом. Розкрито основні тенденції в управлінні людськими ресурсами. Крім того, стаття наголошує на важливості програм добробуту, які стають невід'ємною складовою для підтримки здоров'я та психологічного стану працівників, що, в свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та задоволеності від роботи.

Ключові слова: управління персоналом, команда, людські ресурси, HR-тенденції, «симфонічність» керівництва, тимчасова зайнятість, системи винагороди, STEAM, старіння населення, програми добробуту, інновації в управлінні, конкуренція.

The current trends in human resource management, driven by global changes in the economic and social environment, are examined. The need for adaptation to new challenges is highlighted, particularly through the implementation of innovative HR approaches in the context of increasing competition and business digitalization. The concept of "symphonic leadership" is emphasized, which implies a team-based approach among top executives. The role of temporary employment forms is analyzed, illustrating a shift in traditional employer-employee relationships, along with the emergence of new reward systems focused on individualized motivation. The HRMIS system, developed for human resource management, is reviewed. The importance of humanities knowledge in professional activities is justified, supporting the transformation of STEM into STEAM. Focus is given to a critical factor—global population aging, which urges companies to engage older generations and extend traditional "working age" boundaries. Deloitte's consulting company research on HR trends is discussed. An example is provided of European countries where the standardized "Assessment Center" method for evaluating personnel is gaining popularity. Statistical data on the structure of public service in Ukraine is presented. Key challenges in personnel management are outlined, along with the main trends in human resource management. Additionally, the article emphasizes the importance of wellness programs, which are becoming an integral part of supporting employees' health and psychological well-being, contributing to increased productivity and job satisfaction. Furthermore, the

discussion underscores the evolving role of HR as a strategic partner in organizational development, with a shift toward data-driven decision-making and enhanced employee engagement. The article suggests that continuous professional development is essential for HR professionals to navigate the complexity of modern work environments. Emerging trends such as remote work and flexible schedules are also addressed, highlighting their impact on work-life balance and employee retention.

Keywords: human resource management, team, human resources, HR trends, leadership «symphony», temporary employment, compensation systems, STEAM, aging population, well-being programs, innovations in management, competition.

Постановка проблеми. У сучасному глобальному економічному середовищі, що значною мірою змінюється під впливом війни, організації стикаються з численними викликами, які потребують інноваційних і гнучких підходів до управління персоналом. Традиційні моделі управління вже не є достатніми для вирішення складнощів сучасного бізнес-середовища, яке характеризується не тільки цифровою трансформацією, конкурентним тиском і змінами в демографії робочої сили, а й впливом збройних конфліктів, що суттєво впливають на економіку, підприємства та працюючих людей. У цьому контексті потреба в нових, адаптованих під умовами війни, стратегіях управління персоналом стає ще більш актуальною.

В Україні ця проблема є особливо гострою через тривалу війну, що значно змінює структуру робочої сили, зумовлює високий рівень стресу серед працівників і призводить до нестабільності в економіці та на ринку праці. Багато вітчизняних підприємств не приділяють достатньо уваги такій важливій функції, як управління персоналом, і, як результат, не мають достатніх механізмів для ефективного реагування на зміни, зокрема, під час воєнних дій. Застарілі методи управління людськими ресурсами стають невідповідними до нових умов, що може знизити загальну продуктивність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень у сфері управління персоналом свідчить про суттєві зміни, пов'язані з глобалізацією та технологічними інноваціями. Науковці, такі як Балабанова Л. В. і Сардак О. В. [1], акцентують на стратегічному управлінні людськими ресурсами. Данюк В. М. та ін. [2] досліджують нові методи, включаючи адаптацію до динамічного середовища та розвиток командної роботи. Григор'єв Л. [3] зазначає важливість адаптації управлінських практик до змін зовнішнього середовища, а Воронкова В. [4] підкреслює етичні стандарти в державному управлінні. Публікації про антикорупційні заходи [5] пока-

зують зв'язок між ефективним управлінням і прозорістю в організаціях.

Нові освітні програми для підвищення кваліфікації управлінців у сфері молодіжної політики [6] підтверджують потребу в постійному навчанні. Міжнародні дослідження, як «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018» [10], надають цінні дані для адаптації глобальних практик в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проаналізувати сучасні тенденції розвитку управління персоналом в Україні в умовах змін, зумовлених глобальними викликами, зокрема, війною.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління персоналом у європейському форматі зосереджена на політичній нейтральності, високому рівні професіоналізму та оцінці результатів роботи службовців. В Україні, навпаки, популярний принцип декларування, а кадрова політика, особливо на рівні місцевого самоврядування, все ще має риси пострадянської системи управління. Згідно з даними аналітичного звіту «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки та перепідготовки державних службовців», підготовленого в межах міжнародного проекту «Партнерство для розвитку міст», за період 1996–2017 рр. понад 20 тис. осіб здобули ступінь «магістр» у сфері публічного управління. Проте в органах влади нині працює лише близько чверті з них, що підкреслює проблему кадрів у публічному секторі.

Бізнес-середовище наразі активно інвестує в розвиток персоналу, усвідомлюючи, що такі вкладення збільшують можливість отримання кваліфікованої команди, що підсилює конкурентні переваги підприємства. Як свідчить міжнародне дослідження Deloitte 2018 року, близько 73% керівників компаній вищої ланки не підтримують активну взаємодію один з одним, хоча такі компанії, де керівництво тісно співпрацює, мають більший потенціал для зростання [12]. У 2023 році в Україні відзначається зростання інвестицій бізнес-середовища в розвиток персоналу,

оскільки такі вкладення сприяють формуванню кваліфікованої команди, що підсилює конкурентоспроможність підприємств.

Система HRMIS, яку розробили для управління людськими ресурсами в державних органах, передбачає основні етапи: рекрутинг, оцінку, навчання, облік кадрів і нарахування заробітної плати. Крім цього, як зазначають українські дослідники, до процесів управління персоналом варто додати мотивацію працівників.

Європейський досвід у питаннях відбору й адаптації службовців показує, що процедура найму відрізняється більшою прозорістю та високими вимогами. Наприклад, у Німеччині й Франції кандидатам на державні посади необхідно пройти спеціальну підготовку, а у Великій Британії – продемонструвати навички на робочому місці.

В Україні, попри реформування публічної служби, спостерігається відчутна гендерна диспропорція, адже жінки складають 70% державних службовців. Однак на керівних посадах здебільшого працюють чоловіки, що вказує на наявність соціальних стереотипів [4].

У європейських країнах набуває популярності стандартизований метод оцінювання персоналу «Асесмент-центр», що допомагає об'єктивно оцінювати кандидатів за визначеними критеріями. В Україні процес оцінювання держслужбовців все ще включає формальні процедури, що часто не впливають на кар'єрний розвиток.

Для ефективного управління персоналом важливим є залучення інноваційних підходів та створення сприятливих умов для професійного розвитку. У Польщі, наприклад, ще у 1990-х роках активно впроваджувалися сучасні методи навчання, такі як воркшопи та семінари. В Україні система освіти для майбутніх управлінців лише частково модернізо-

вана, хоча реалізуються програми для молодих спеціалістів. Наведемо статистичні дані щодо структури державної служби в Україні (табл. 1).

Сьогодні перед людством постає низка глобальних викликів, подолання яких вимагає активного впровадження нових технологій управління людськими ресурсами та сучасних HR-підходів (рис. 1).

Це питання є особливо важливим для України, адже на багатьох вітчизняних підприємствах управління персоналом досі залишається поза основною увагою. Більшість компаній зосереджені на підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів, тоді як робота з людськими ресурсами часто ігнорується. Це призводить до використання застарілих методів управління на українських підприємствах [8].

Консалтингова компанія Deloitte провела глобальне дослідження тенденцій в HR. Опитування охопило понад 11 тисяч керівників і рекрутерів у всьому світі, включаючи Україну. В результаті було виділено основні сучасні тенденції в управлінні персоналом:

- командний стиль керівництва;
- збільшення частки тимчасових працівників;
- впровадження нових систем винагород;
- зростання значущості гуманітарних знань;
- активне використання потенціалу старших поколінь;
- розвиток програм добробуту для працівників [10].

Першу тенденцію, що отримала назву «симфонічність керівництва», обумовлено тим, що в умовах високої конкуренції організації мають бути більш гнучкими. Відповідно, топ-менеджери працюють не лише в межах своїх підрозділів, але й у міжфункціональних

Таблиця 1
Статистичні дані щодо структури державної служби в Україні за 1996–2023 рр.

Рік	Кількість магістрів у сфері публічного управління	Частка працевлаштованих в органах влади	Гендерний розподіл серед державних службовців
1996–2017 рр.	20 000+	25%	75,9% жінок, 24,1% чоловіків
2018 р.	Дослідження Deloitte показало, що 73% керівників не взаємодіють між собою	-	-
2023 р.	40 000+	60%	70% жінок, 30% чоловіків

Джерело: розроблено на основі даних джерел [9]



Рис. 1. Актуальні виклики в управлінні персоналом

Джерело: розроблено на основі даних джерел [7, с. 126–127]

командах для ефективного управління всією організацією.

Дослідження показало, що 54% українських топ-менеджерів співпрацюють щодня, а 34% – щотижня [10]. Крім того, альтернативні форми зайнятості стають дедалі популярнішими, особливо у сферах, де є попит на тимчасових працівників або фрілансерів. Наприклад, у США, Європі та Індії близько 77 мільйонів людей працюють у фрілансі, що змінює традиційну модель «роботодавець – працівник».

Ще одна важлива тенденція – це перехід до персоналізованих систем винагороди, які можуть забезпечити конкурентну перевагу за належного впровадження. Також спостерігається зростання попиту на спеціалістів із різних сфер, які поєднують технічні навички з гуманітарними знаннями, що переходить у нову концепцію STEAM [5].

Старіння населення є викликом для багатьох країн, що змушує переглядати підхід до найму працівників. Прогнозується, що до 2030 року 60% людей старше 65 років проживатимуть в Азії, через що компанії повинні шукати нові шляхи для залучення старших працівників або іммігрантів.

Останньою тенденцією є розвиток програм добробуту. У сучасному цифровому середовищі працівники стикаються зі стресом і перенавантаженням. Розробка програм, які включають не лише фізичне, а й психічне, фінансове здоров'я та управління стресом, стає необхідною для підтримання продуктивності та добробуту персоналу, що змінює корпоративну культуру. Узагальнимо, основні тенденції в управлінні людськими ресурсами (табл. 2).

Таким чином, українським підприємствам варто приділити більше уваги щодо впрова-

Таблиця 2

Основні тенденції в управлінні людськими ресурсами

№ п/п	Тенденція	Опис	Приклад або вплив
1	Симфонічність керівництва	Перехід до командного стилю управління, де топ-менеджери працюють у міжфункціональних командах для більшої гнучкості	54% топ-менеджерів в Україні працюють разом щодня, 34% – щотижня
2	Зростання частки тимчасових працівників	Альтернативні форми зайнятості (фріланс, тимчасова робота, гіг-економіка) стають дедалі поширенішими	У США понад 40% працівників зайняті на альтернативних формах зайнятості
3	Персоналізовані системи винагороди	Впровадження нових, персоналізованих систем винагороди замість стандартизованих, для підвищення конкурентоспроможності	Організації переходять до гнучких підходів у винагородах, що підвищує задоволення працівників
4	Зростання значущості гуманітарних знань	Поява STEAM (додаються гуманітарні науки до STEM), щоб розвивати всебічні знання та навички	У торгівлі та охороні здоров'я все частіше залучають людей, що поєднують технічні й гуманітарні компетенції
5	Використання потенціалу старшого покоління	Компанії залучають працівників старшого віку через старіння населення та низький коефіцієнт народжуваності	До 2030 року 60% населення віком понад 65 років проживатимуть в Азії, тож компанії залучають старших працівників або іммігрантів

Джерело: розроблено на основі даних джерел [8–9]

дженню інноваційних HR-підходів, які відповідають сучасним викликам. Застосування нових методик управління персоналом може стати вагомою конкурентною перевагою, сприяючи підвищенню ефективності та адаптивності бізнесу.

Висновки. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом свідчать про суттєві зміни в підходах до управління людськими ресурсами в організаціях та відображають потребу організацій адаптуватися до нових реалій та викликів. Серед основних тенденцій можна виокремити інтеграцію новітніх технологій, зміни в стилях управління, акцент на розвиток корпоративної культури, підвищення

ролі професійного розвитку працівників та зростання значення психологічного комфорту на робочому місці.

Впровадження технологій, акцент на розвитку корпоративної культури, інвестування в професійний розвиток та забезпечення психологічного комфорту створюють умови для успішного управління людськими ресурсами та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Тому важливо, щоб фахівці з управління персоналом постійно сліdkували за новими трендами та впроваджували їх у свою практику, забезпечуючи таким чином ефективно та гнучке управління персоналом у швидкозмінному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 400 с.
2. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [та ін.]. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 300 с.
3. Воронкова В. Менеджмент у державних організаціях. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 250 с.
4. Вплив економічних чинників на протидію корупції. Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <http://surl.li/gjayib> (дата звернення: 05.11.2024).
5. В Україні запрацює освітня програма з управління молодіжною політикою. Укрінформ. URL: <http://surl.li/rqakxp> (дата звернення: 05.11.2024).

6. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 30–35.
7. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 59. URL: <http://surl.li/ctqesy> (дата звернення: 05.11.2024).
8. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. Львів, 2017. № 4. С. 126–127.
9. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 320 с.
10. Тенденції у сфері управління персоналом 2018. Міжнародне дослідження Deloitte Insights. URL: <http://surl.li/dkfqhq> (дата звернення: 05.11.2024).
11. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу: веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html> (дата звернення: 05.11.2024).
12. Цінність досвіду VS посада: нові шляхи розвитку та зростання: веб-сайт. URL: <http://surl.li/udaijy> (дата звернення: 05.11.2024).
13. Яшина Ю. В. Етапи професійного становлення державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 4 (31). С. 413–419.

REFERENCES:

1. Balabanova L. V. and Sardak O. V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Management of Personnel]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. 400 p. (in Ukrainian).
2. Danyuk V. M., Petiukh V. M., Tsymbaliuk S. O. [et al.] (2006). *Menedzhment personalu* [Personnel Management: Training Manual]. Kyiv: KNEU. 300 p. (in Ukrainian).
3. Voronkova V. (2004). *Menedzhment u derzhavnykh orhanizatsiakh* [Management in Public Organizations]. Kyiv: VD "Profi". 250 p. (in Ukrainian).
4. Vplyv ekonomichnykh chynnykiv na protydiu koruptsii. Ofitsiyni web-sait Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii. Available at: <http://surl.li/gjayib> (Accessed: November 05, 2024) (in Ukrainian).
5. V Ukraini zapratsiuie osvitnia prohrama z upravlinnia molodizhnoyu politykoiu. Ukrinform. Available at: <http://surl.li/rqakxn> (Accessed: November 05, 2024) (in Ukrainian).
6. Hryhoriev L. (2015). Upravlinnia personalom i rehuliarni menedzhment [Personnel Management and Regular Management]. *Robota sihodni*. No. 5. P. 30–35. (in Ukrainian).
7. Dashko I. M., Mykhailichenko L. V. (2024). Suchasni pidkhody ta osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Modern approaches and features of personnel management under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 59. Available at: <http://surl.li/ctqesy>
8. Zakarchyn H. and Poplavska Zh. (2017). Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv [Personnel Management in the Context of Modern Challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*. Lviv, No. 4. P. 126–127. (in Ukrainian).
9. Nykyforenko V. H. (2013). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management: Training Manual]. Odesa: Atlant. 320 p. (in Ukrainian).
10. Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018. Mizhнародne doslidzhennia Deloitte Insights. Available at: <http://surl.li/dkfqhq> (Accessed: November 05, 2024) (in Ukrainian).
11. HR-trendy 2018: chym Ukraina vidriznyaietsia vid svitu: web-sait. Available at: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html> (Accessed: November 05, 2024) (in Ukrainian).
12. Tsinnist dosvidu VS posada: novi shliakhy rozvytku ta zrostannia: web-sait. Available at: <http://surl.li/udaijy> (Accessed: November 05, 2024) (in Ukrainian).
13. Yashyna Yu. V. (2010). Etapy profesiynoho stano-velennia derzhavnykh sluzhbovtziv [Stages of Professional Development of Public Servants]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Iss. 4 (31). P. 413–419. (in Ukrainian).