

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра Міжнародних економічних відносин та управління проектами

ЛЯСКОВСЬКА ДІАНА СЕРГІЇВНА

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ
КОМПАНІЙ В HR-СФЕРІ**

Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини»

Освітньо-професійна програма Міжнародний бізнес

Робота на здобуття першого бакалаврського рівня вищої освіти

Науковий керівник:

СКОРОХОД ІРИНА СВЯТОСЛАВІВНА

доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № ____

засідання кафедри міжнародних
економічних відносин та управління проектами
від _____ 202__ р.

Завідувач кафедри

(_____) БОЯР АНДРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ HR-СФЕРИ	6
1.1. Змістовна характеристика HR-сфери	6
1.2. Чинники, що впливають на розвиток HR-сфери	11
РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ В HR-СФЕРІ.....	17
2.1. Аналіз розвитку світового ринку HR-послуг.....	17
2.2. Оцінка діяльності консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers.....	20
2.3. Характеристика діяльності консалтингової компанії H-ART.....	25
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-СФЕРИ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ	30
3.1. Цифрова трансформація у сфері управління персоналом	30
3.2. Особливості розвитку HR-сфери в Україні	34
3.3. Сучасні напрями розвитку HR-менеджменту.....	40
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де конкуренція на ринку праці постійно зростає, роль управління людським капіталом та кадрового потенціалу відіграє вирішальну роль для компаній. HR-менеджмент став додатковим чинником конкурентоспроможності організацій, оскільки забезпечує ефективне управління персоналом, розвиток корпоративної культури та підтримку стратегічних цілей компанії. Однак вибір партнера для надання консалтингових послуг у галузі HR може бути складним завданням.

Сучасні трансформаційні процеси у сфері управління персоналом, зростання конкуренції на ринку праці та постійні зміни у бізнес-середовищі змушують компанії звертати особливу увагу на ефективне управління людськими ресурсами. Роль консалтингових компаній в галузі HR-менеджменту стає важливою для корпоративного успіху та стійкості. Сьогодні наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог глобальної економіки. Керівникам потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом. Будь-яка організація для модернізації свого колективу повинна використовувати інноваційні HR-технології та новітні методи розвитку персоналу.

Різноманітні тренди у дослідженні діяльності у сфері управління людським капіталом розглядаються у працях багатьох учених, зокрема: Длугопольської Т., А. Доренської, Жуковської В., Кравчук О., Рябокони І., Приятельчук О., І. Сочинської-Сибірцева, Т. Тушевської та ін. Проте вплив цифрових технологій на розвиток HR-сфери потребує більш детального дослідження, що вимагає аналізу процесу кадрового адміністрування для створення відповідної HR-стратегії компанії.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка

практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності міжнародних та українських консалтингових компаній в HR-сфері та визначення перспективних напрямів розвитку HR-менеджменту в світі.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі **завдання:**

- визначити основні змістовні характеристики HR-сфери;
- окреслити чинники, що впливають на розвиток HR-сфери;
- проаналізувати сучасний стан розвитку світового ринку HR-послуг;
- здійснити оцінку діяльності консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers;
- проаналізувати діяльність консалтингової компанії H-ART;
- дослідити вплив цифрової трансформації у сфері управління персоналом;
- проаналізувати особливості розвитку HR-сфери в Україні;
- окреслити перспективні напрями розвитку розвитку HR-менеджменту в світі.

Об'єктом дослідження є консалтингові компанії в сфері HR-менеджменту, зокрема, компанії PwC та H-ART.

Предметом дослідження є особливості розвитку міжнародних та українських консалтингових компаній в HR-сфері.

Основою методології дослідження є комплексний підхід до вивчення проблем діяльності міжнародних та українських консалтингових компаній в HR-сфері. Дослідження здійснюється із застосуванням комплексу методів, а саме методів наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, поєднання історичного та логічного підходів, кількісний аналіз, системний підхід, контент-аналіз, івент-аналіз та ін.

Інформаційною основою написання бакалаврської роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали конференцій і семінарів щодо особливостей діяльності міжнародних консалтингових компаній, теоретико-методичних, організаційних та практичних питань

діяльності українських консалтингових компаній в HR-сфері, довідкові й інформаційні видання, Інтернет-ресурси.

Практичне значення. Положення та висновки роботи сприятимуть подальшому вивченню особливостей діяльності сучасних консалтингових компаній в HR-сфері. Практична значимість результатів дослідження визначається можливістю використання положень роботи у навчальному процесі.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування) та додатків. Загальний обсяг бакалаврської роботи 56 сторінок комп'ютерного тексту, містить 5 таблиць і 5 рисунків).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ HR-СФЕРИ

1.1. Змістовна характеристика HR-сфери

HR-сфера відіграє важливу роль у міжнародному бізнесі. Ця галузь присвячена ефективному управлінню персоналом, взаємодії співробітників та створенню сприятливого робочого середовища у міжнародних компаніях. HR-фахівці займаються підбором та наймом персоналу, організацією навчання та розвитку співробітників, управлінням та оцінкою їх продуктивності, а також створенням та підтримкою корпоративної культури.

HR-менеджери відповідають за стратегічне управління персоналом всередині компанії та забезпечення досягнення цілей організації за допомогою кращого управління людськими ресурсами. Їхні завдання включають в себе розробку і впровадження політик управління персоналом, розвиток навичок і навчання співробітників, вирішення конфліктів на робочому місці, управління винагородами і компенсацією, а також забезпечення дотримання трудового законодавства. HR-менеджери повинні володіти лідерськими навичками, комунікаційними навичками, бути стратегічно мислячими і вміти працювати з великим обсягом інформації.

У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку праці стала більш активною і прозорою, зображення компанії в ролі роботодавця має велике значення для привернення та утримання талановитих співробітників. Клієнти та замовники все частіше оцінюють компанії не тільки за їхніми продуктами чи послугами, але і за тим, як вони ставляться до свого персоналу. Тому роль HR-відділу стала надзвичайно важливою в створенні образу компанії-роботодавця.

HR-відділ має завдання створити і підтримувати позитивний бренд роботодавця. Це означає, що компанія має бути відомою як місце, де працювати комфортно, розвиватися і досягати успіху. Це стосується не лише

вакансій та можливостей для росту, але й корпоративної культури, комунікації, балансу між роботою та особистим життям, підтримки співробітників тощо. HR-менеджер є посередником між керівництвом та лінійними співробітниками, тобто персоналом, та приймає інтереси обох сторін. Переваги та недоліки професії HR-менеджера представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки професії HR-менеджера

Переваги професії HR-менеджера	Недоліки професії HR-менеджера
До служби персоналу поступово стали ставитися як до важливої: в найбільших компаніях з'являються HR-директори в ранзі віце-президентів і членів ради директорів	Необхідність повідомляти кандидату, що його кандидатура не пройшла конкурсний відбір або що компанія більше не потребує його послуг
80% успіху компанії залежить від діяльності HR-менеджерів	Високий ступінь відповідальності за роботу з людським ресурсом, тому що саме від правильності вибору HR-менеджера залежить подальший успіх компанії
Різноманітна та різнопланова робота	Відсутність математичної і бізнес-підготовки для створення процедур у сфері оплати та атестації персоналу

Джерело: складено за [15].

HR-сфера охоплює широкий спектр комунікації та співпраці із працівниками, зокрема: підбір персоналу; адаптацію; мотивацію; оцінку компетенцій; розвиток персоналу; звільнення; побудову кадрового резерву; оформлення документації; розвиток корпоративної культури; забезпечення працівників всім необхідним для роботи.

HR-менеджер несе відповідальність за багато аспектів організації, включаючи не тільки підбір та утримання персоналу. Це також розвиток кадрів, забезпечення можливостей для росту і професійного розвитку працівників, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення внутрішнього спілкування та вирішення конфліктів, а також впровадження стратегій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей.

Обов'язки HR-менеджера – це суттєвий і важливий аспект в діяльності будь-якої компанії. У сучасному бізнес-середовищі роль HR-менеджера стала

надзвичайно важливою, оскільки від неї залежить ефективність та продуктивність роботи персоналу. HR-менеджери відіграють ключову роль у виборі, наймі, навчанні та розвитку персоналу, а також у створенні та підтримці корпоративної культури, яка впливає на задоволеність та залученість співробітників (рис. 1.1.).

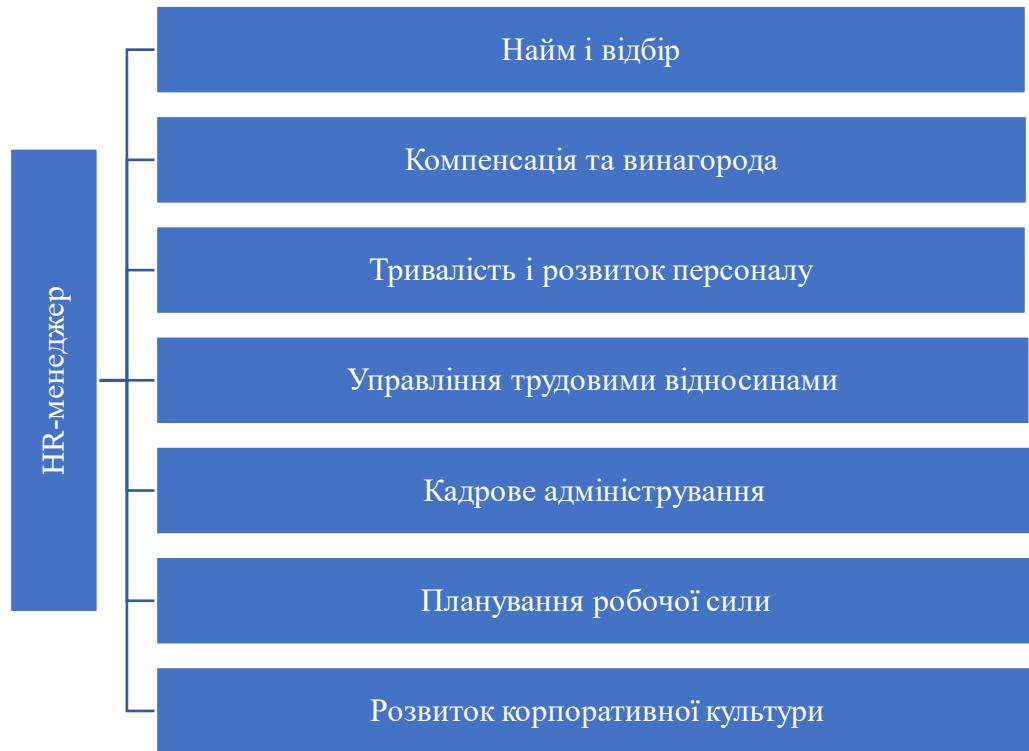


Рис. 1.1. Обов'язки HR-менеджера

Джерело: розроблено за [24]

Перш за все, HR – це управління людськими ресурсами. Люди – це найбільша цінність для організацій та рушійна сила. Такі люди повинні володіти рядом особистих якостей та компетентністю (табл. 1.2). Окрім того, HR-спеціалісти виступають в якості стратегічних бізнес-партнерів для компанії. Розглядати HR-напрямок як просто додатковий сервісний відділ є нераціональним. Хоча HR-відділ не приносить безпосереднього прибутку компанії, його роль і внесок є важливими для загального успіху організації.

Головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера

№	Особисті якості	Компетентність
1	Особиста порядність	1. Етичність - повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість. 2. Сумлінність - високі вимоги до результатів своєї роботи. 3. Розсудливість - здатність приймати реалістичні та обдумані рішення.
2	Цілеспрямованість і продуктивність	1. Результативність - орієнтація на кінцевий результат. 2. Наполегливість - здатність долати обмеження, що накладаються ситуацією, що склалася. 3. Відданість організації і ділова орієнтація - готовність слідувати нормам організації, захопленість роботою і відповідальність за якість своєї роботи. 4. Впевненість у собі - готовність і вміння вирішувати неординарні завдання.
3	Навички	1. Командна орієнтація - розуміння необхідності спільної діяльності й уміння працювати у взаємодії з іншими. 2. Контактність - уміння встановлювати ділові і творчі стосунки з партнерами. 3. Комунікабельність - уміння використовувати усні і письмову мову, стилістичні та інші виразні засоби, для впливу на партнерів і досягнення взаєморозуміння. 4. Уміння слухати - здатність сприймати, засвоювати і використовувати інформацію, видобуту з усної комунікації.

Джерело: розроблено за [14]

Важливо відзначити, що результати роботи HR-відділу можуть бути виміряні і оцінені. Спеціалісти з ресурсів людини допомагають підвищити продуктивність та залучити талановитих працівників, що впливає на ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність компанії. Результати, такі як рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів і покращення корпоративної культури, мають прямий вплив на результати організації. HR-спеціалісти допомагають визначити потреби в кадрах, розробляють стратегії залучення та утримання талановитих працівників, сприяють розвитку лідерських якостей і планують зміни в організації. Вони грають важливу роль у підтримці стратегічного розвитку компанії та досягненні її цілей.

Цифровізація бізнес-процесів суттєво вплинула на сферу управління людськими ресурсами та технології, що застосовуються у ній. Цей вплив не

обмежується лише автоматизацією адміністративних завдань і введенням нових інструментів, але також реформує фундаментальні аспекти підходу до управління персоналом. Вектори цифрової трансформації менеджменту персоналу показано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вектори цифрової трансформації менеджменту персоналу

Джерело: розроблено автором за [10]

Впровадження штучного інтелекту в галузі HR-менеджменту ставить перед компаніями нові завдання і змінює підхід до виконання специфічних функцій з управління людськими ресурсами. Для того щоб максимально використовувати переваги передових технологій, компетенції в галузі HR мають бути чітко визначеними, зорієнтованими на потреби бізнесу, враховувати функціональні ролі та рівні управління та постійно оновлюватись відповідно до вибраних інтервалів часу, застосовуючи їх до будь-яких аспектів HR-менеджменту. На сьогодні можна виділити три ключові функціональні галузі в управлінні людськими ресурсами, де можна спостерігати відмінності в компетенціях та обов'язках у виконанні завдань:

це сфери рекрутингу, кар'єрного росту, навчання та розвитку персоналу (додаток А).

Проте разом із новими можливостями приходять і виклики. HR-фахівцям потрібно не лише оволодіти новими технічними навичками, але й забезпечити конфіденційність, етичність та соціокультурну придатність застосованих технологій. Забезпечення доступності цифрових інструментів для всіх робітників, незалежно від їхнього технічного рівня, є також важливим аспектом. Цифрові HR-технології перетворюють спосіб, яким управляють людськими ресурсами, і вимагають поєднання технічних знань з глибоким розумінням людей. Зростання покоління міленіалів і сучасні тенденції в економіці ставлять HR-менеджмент перед новими завданнями.

Таким чином, цифрова трансформація у HR-сфері надає можливість покращити роботу з персоналом, забезпечити точність та ефективність процесів та сприяти стратегічному плануванню. Водночас, вона вимагає від HR-фахівців гнучкості, навичок управління технологіями та пильності до питань безпеки та етики.

1.2. Чинники, що впливають на розвиток HR-сфери

Сучасні тенденції у розвитку HR-сфери у світі обумовлюються, з одного боку, процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій, посиленням ролі корпоративної культури, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління; а з іншого – викликами і загрозами, які диктують обставини непереборної сили.

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних обставин. За таких умов HR-менеджери мають бути озброєні сучасними технологіями ефективного впливу на людську складову організації у напрямку збереження людського капіталу. Служби управління персоналом необхідно забезпечити методи та інструменти швидкого

реагування на зміни умов праці у контексті надання персоналу гарантій безпеки життя, оплати праці та збереження робочих місць. Практика HR-менеджменту збагачується цифровими технологіями у напрямку використання «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу big data, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій в програмному забезпеченні потреб системи менеджменту персоналу [34].

Розвиток сучасних технологій надає нові можливості для бізнесу та працівників, зокрема у сфері управління персоналом. Протягом останніх років інноваційні розробки дозволили HR-спеціалістам ефективніше та швидше виконувати свої обов'язки. Серед основних чинників, що впливають на розвиток HR-сфери є:

1. *Використання нових технологій в HR-процесах, таких як штучний інтелект або machine learning.* Нині в світі спостерігається бурхливий розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, і цей тренд продовжує набирати обертів зі швидкістю світла. Цей ріст популярності має безумовно логічну причину - можливість штучного інтелекту зменшувати час, витрачений на вирішення різних завдань, на 70% чи навіть більше. У сфері управління персоналом це робить штучний інтелект надзвичайно важливим інструментом для HR-спеціалістів, оскільки він може ефективно допомагати вирішувати різноманітні завдання [22].

Штучний інтелект в рекрутингу дозволяє автоматизувати процеси відбору, аналізувати резюме, використовувати аналітику для прогнозування підходящих кандидатів, а також взаємодіяти зі співробітниками та кандидатами через чат-боти та інші інтерактивні інструменти. В найближчому майбутньому очікується подальший розвиток цього напрямку, і на ринку з'являться ще більше додатків та програм, що базуються на штучному інтелекті. Ці додатки будуть пропонувати різноманітні можливості для HR та рекрутерів, допомагаючи вирішувати навіть найскладніші завдання, від пошуку ідеального кандидата до визначення ефективних стратегій управління персоналом. Цей розвиток сприятиме автоматизації

багатьох аспектів управління персоналом та підвищить продуктивність HR-спеціалістів.

Загалом, використання штучного інтелекту в HR стає необхідним рішенням для сучасних організацій, які прагнуть оптимізувати свої процеси управління персоналом та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

2. Гібридний та віддалений режим роботи. Зменшення популярності офісів та перехід до віддалених та гібридних режимів роботи стають суттєвими тенденціями в сучасному світі. Ці формати мають безліч переваг, які роблять їх привабливими для багатьох компаній та працівників: більша гнучкість в роботі; збільшення продуктивності; економія витрат на офіс; більша різноманітність серед працівників [27].

Незважаючи на ці переваги, віддалена та гібридна робота також мають свої недоліки, включаючи необхідність ефективного управління віддаленими командами, підтримку ментального здоров'я працівників та забезпечення безпеки даних. Проте, зі зростанням використання технологій та доступністю різних каналів зв'язку, організувати віддалену роботу стає значно легше, ніж раніше. Серед компаній, які використовують гібридну роботу, слід виділити Ford, Hubspot, Microsoft, Infosys, Siemens і Amazon.

3. Жорсткіші вимоги до HR-фахівців. За останній час спостерігається значний розвиток ролі HR-функцій у компаніях, і вони стають більш стратегічними та спрямованими на забезпечення розвитку бізнесу. Цей розвиток вносить значні зміни у вимоги та очікування щодо професіоналізму та етики HR-спеціалістів. Серед ключових аспектів цього розвитку виділяють: вищі цілі та стандарти; вимоги до знань та навичок; вимоги до відповідальності та етики; комунікація та взаємодія зі сторонами; спеціалізація та дослідження [1].

4. Різноманітність, рівність та інклюзивність (DEI). Інклюзивний робочий простір – це місце, де кожен почуватиметься комфортно, де поважатимуть особисті кордони та заохочуватимуть кар'єрний розвиток. Завдяки DEI, компанії не лише створюють сприятливу корпоративну

культуру та атмосферу на робочому місці, а також приваблюють більше талановитих фахівців до роботи в організації. Компанії, які вкладають зусилля в реалізацію принципів різноманітності, екітету та інклюзії (DEI), проявляють повагу до особистих кордонів своїх працівників та активно заохочують їх кар'єрний розвиток. Ця стратегія створює не лише сприятливу корпоративну культуру та атмосферу на робочому місці, але й забезпечує компанії численні переваги. Один з важливих аспектів - привернення більше талановитих фахівців до роботи в організації [17].

5. *Піклування про кожного.* Сучасна реальність вимагає від компаній виявити підтримку та розуміння до свого персоналу, оскільки всі працівники переживають важкі моменти внаслідок війни. Роль відділу HR стає надзвичайно важливою, оскільки тепер потрібно завжди вести моніторинг стосунків з працівниками: чи вони в безпеці, чи мають доступ до основних життєвих потреб, чи є у них необхідні ліки і продукти, чи забезпечені електроенергією та зв'язком.

6. *Автоматизація процесів HR та рекрутингу.* У сучасному світі все більше завдань або виконуватимуться машинами, або будуть автоматизовані принаймні частково. Це ж стосується і сфери управління персоналом – вже зараз існує безліч інструментів для автоматизації певних HR-процесів, окрім того, популярність таких додатків для автоматизації, як HRM-системи, продовжуватиме зростати. Найімовірніше, за наступні декілька років майже всі компанії перейдуть на часткову автоматизацію та користуватимуться HRM-системи для підвищення продуктивності [25].

7. *Фокус на самопочутті співробітників.* У міру того, як світ стає все більш напруженим і динамічним, фізичне та ментальне здоров'я співробітників стає все більш важливим для багатьох компаній. Нині компанії, продовжуватимуть інвестувати в програми та ініціативи, які сприяють оздоровленню співробітників, включаючи підтримку психічного здоров'я, гнучкий графік роботи та оздоровчі програми, такі як заняття йогою та сеанси медитації.

8. *Розробка нових моделей лідерства.* Робочі процеси міняються, що вимагає нових моделей лідерства, які наголошують на емпатії, емоційному інтелекті та здатності до адаптації. Одним з аспектів цієї тенденції є розробка нових моделей лідерства, які краще відповідають потребам сучасних організацій. Традиційні моделі, такі як авторитарна або ієрархічна, можуть більше не бути ефективними в сучасній корпоративній культурі. Нові моделі віддаватимуть пріоритет співпраці, емпатії та емоційному інтелекту як ключовим компонентом ефективного лідерства.

9. *Збільшення використання технологій доповненої реальності та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку.* Технології доповненої та віртуальної реальності стають все більш популярними в програмах навчання та розвитку. У 2025 році компанії інвестуватимуть інструменти AR та VR, що допоможуть їм забезпечити більш захопливий досвід навчання. Один з головних способів використання AR та VR в у сфері управління персоналом – це створення імерсивних навчальних середовищ, що допомагають співробітникам навчатися в практичній обстановці [19].

10. *Карти кар'єрного росту* – це інструмент, який дозволяє співробітникам бачити можливості для свого професійного зростання та розвитку в компанії. Вони допомагають співробітникам зрозуміти, які навички та знання необхідні для досягнення певного рівня кар'єрного росту в компанії, а також які кроки їм потрібно зробити, щоб розвиватися в потрібному напрямку. Запровадження карт кар'єрного росту в компаніях має безсумнівний позитивний вплив на співробітників та компанію в цілому [23].

11. *Аналітика даних та метрик.* Використання аналітики даних та метрик стає все важливішим у відділах управління людськими ресурсами, оскільки компанії намагаються відстежувати та оцінювати свою продуктивність в таких областях, як залученість працівників, рівень плинності кадрів та метрики різноманітності. Нині компанії все більше інвестуватимуть у високотехнологічні інструменти та технології, щоб допомогти їм збирати та аналізувати ці дані [6].

12. Бренд роботодавця. У сучасному конкурентному ринку праці, репутація компанії як роботодавця стає критичним фактором для привертання та утримання найкращих фахівців. Нині компанії приділяють ще більше уваги побудові сильної репутації як привабливого роботодавця, тобто організації активно інвестують у різноманітні програми залучення та утримання персоналу, розробляють ініціативи соціальної відповідальності та інші проекти, спрямовані на підвищення привабливості як роботодавця. Позитивна репутація роботодавця відіграє важливу роль у тому, як компанія сприймається на ринку праці та серед потенційних кандидатів [2].

13. Зростаюче використання чат-ботів та віртуальних асистентів в HR. Головні тенденції у HR-сфері однозначно визначаються використанням штучного інтелекту та різноманітних автоматизованих рішень. Однією з найважливіших інновацій в світі є впровадження програм, таких як ChatGPT [35].

Протягом останніх років компанії вирішують проблеми, пов'язані з соціальною стабільністю, здоров'ям та безпекою працівників, правом на колективні переговори, права працівників на відпочинок та відпустку для особистих потреб. Виникла нова концепція – екологічний розвиток людей. Проте все це потребує довгострокових інвестицій, що сприятиме об'єднанню працівників «довгострокову стійкість». Еволюція моделей HR-менеджменту в світі представлена в додатку Б.

Таким чином, в галузі управління персоналом, чат-боти та віртуальні асистенти стають все більш популярними і корисними інструментами для різних завдань. Однією з ключових переваг їх використання є можливість автоматизації ряду рутинних процесів та завдань в HR-сфері. Такі інноваційні підходи підвищують продуктивність HR-фахівців, покращують якість обслуговування співробітників і сприяють більш якісному та ефективному управлінню персоналом в компанії.

РОЗДІЛ 2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ В HR-СФЕРІ

2.1. Аналіз розвитку світового ринку HR-послуг

Аналізуючи розвиток HR-сфери в світі, слід зазначити, що компанії нині спрямовують свою політику на «сталій розвиток людей». Протягом останнього десятиліття відділи кадрів застосовували програми добробуту, коучингу, підвищували кваліфікацію кадрів.

За оцінками Global Wellness Institute, корпоративний ринок добробуту у 2021 році становив понад 51 млрд. дол. США, і надалі очікується його зростання. Ця тенденція створила нові галузі в сфері онлайн-тренінгу, консультації на вимогу, додатки та навчання, освіти щодо використання штучного інтелекту [41]. За даними дослідження компанії Gartner, у 2023 році світовий ринок HR послуг становив 230 млрд дол США. При цьому найбільшу частку ринку займають послуги з управління персоналом (60%), а також послуги з навчання та розвитку (25%). Очікується, що до 2028 року частка послуг з управління персоналом у світовому HR-ринку становитиме 55%, а частка послуг з навчання та розвитку – 28% [31].

Як видно з рис. 2.1, обсяг світового ринку HR у 2020 році становив 190 млрд дол США. У 2021 році він зріс до 210 млрд дол США, а в 2022 році – до 230 млрд дол США. Це означає, що середньорічні темпи зростання світового ринку HR у 2020-2022 роках становили 8% [18]. Рейтинг найуспішніших у світі консалтингових компаній в сфері HR показано в додатку В.

У 2020 році ринок HR скоротився на 10% у порівнянні з 2019 роком, що було пов'язано з пандемією COVID-19, яка призвела до економічної кризи та скорочення робочих місць. У 2021 році ринок HR відновив зростання, досягнувши 210 млрд дол США. Це зростання було зумовлене поступовим покращенням економічної ситуації та зростанням попиту на HR-послуги з боку компаній.

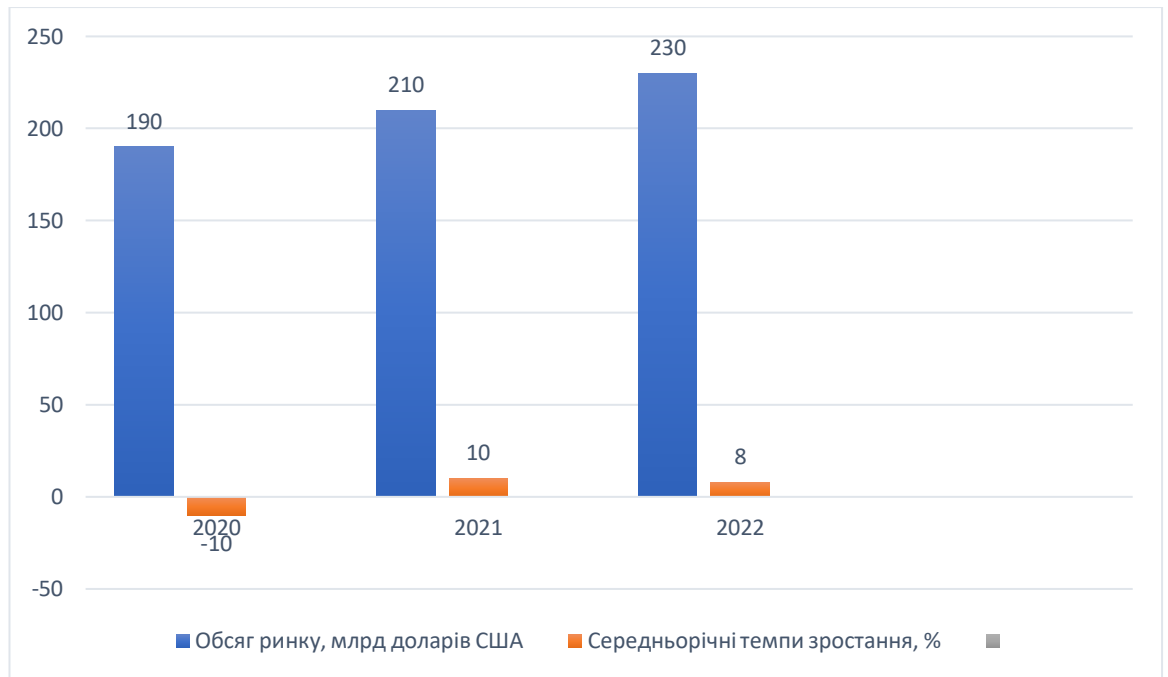


Рис. 2.1. Обсяг і середньорічні темпи зростання світового ринку HR за 2020-2022 роки

Джерело: розроблено автором за [18]

У 2022 році ринок HR продовжив зростати, досягнувши 230 млрд дол США. Зростання було зумовлене такими факторами, як: зростання конкуренції на ринку праці, коли компанії змушені вкладати більше коштів у розвиток своїх співробітників, щоб залучити та утримати найкращі кадри; розвиток цифрових технологій, які дозволяють компаніям ефективніше управляти персоналом та надавати персоналу більше можливостей для розвитку.

Обсяг світового ринку управління людськими ресурсами у 2024 році оцінювався в 27,51 млрд дол США та за прогнозами, зростатиме зі середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 14,4% з 2025 по 2030 рік (рис. 2.2). Зростання ринку зумовлене зростаючим впровадженням хмарних HR-рішень, автоматизації на основі штучного інтелекту та аналітики робочої сили. Компанії приділяють більше уваги покращенню досвіду співробітників, автоматизації HR-процесів та забезпеченню дотримання нормативних вимог. Зростаючий попит на ефективне залучення талантів, обробку заробітної

плати та управління ефективністю стимулював ринок інтегрованого програмного забезпечення для управління персоналом.

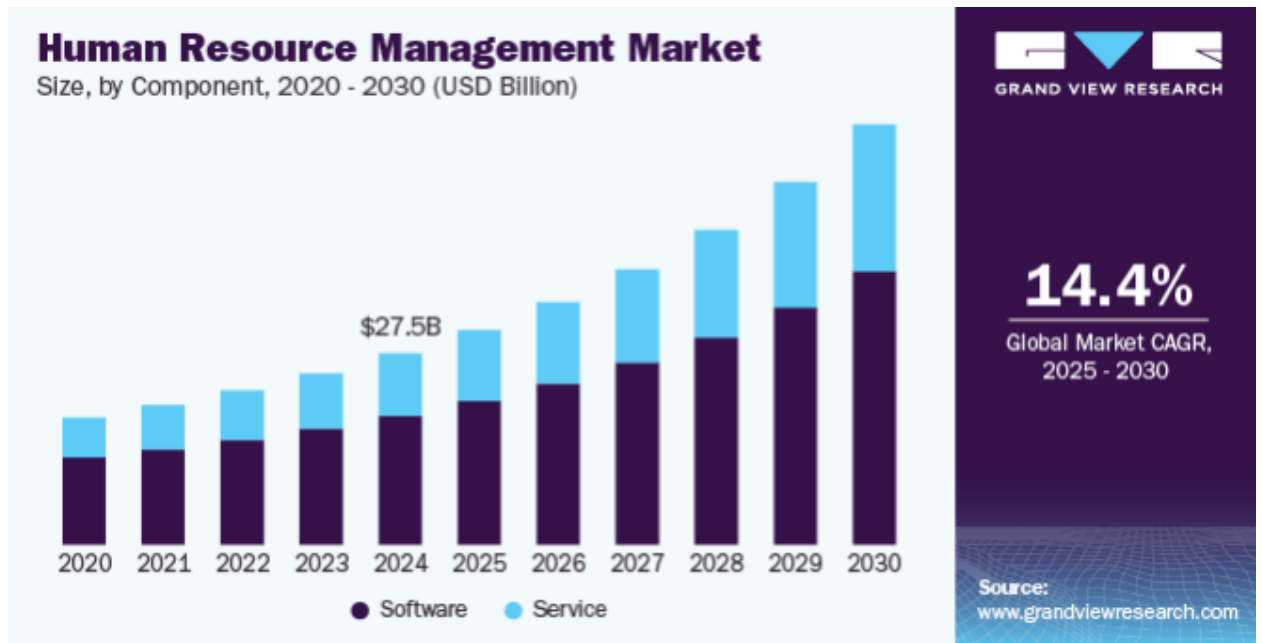


Рис. 2.2. Динаміка обсягу світового ринку управління людськими ресурсами за 2020-2024 роки та прогноз до 2030 року

Джерело: розроблено автором за [37]

Однією з важливих тенденцій на світовому ринку HR-послуг є зростаюче використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) у функціях управління персоналом. HR-технології на базі ШІ пропонують прогнозу аналітику для планування робочої сили, перевірку резюме за допомогою автоматизації та чат-ботів на основі ШІ для допомоги співробітникам. Ще однією суттєвою зміною є швидке впровадження хмарних рішень управління персоналом. Організації всіх розмірів переходять від локальних систем управління персоналом до хмарних платформ, щоб скористатися перевагами кращої доступності, масштабованості та економічної ефективності.

Провідні постачальники рішень з управління персоналом, такі як SAP, Workday, Oracle та ADP, постійно розширюють свої пропозиції завдяки вдосконаленням на основі штучного інтелекту, цілеспрямованим придбанням

та стратегічній співпраці. Організації інтегрують у свої HR-платформи передову аналітику робочої сили, рішення для здоров'я співробітників та модулі управління відповідністю вимогам, щоб задовольнити потреби бізнесу, що змінюються [37].

Таким чином, у найближчі роки світовий ринок HR-послуг продовжуватиме зростати. Це пов'язано з такими факторами, як: зростання конкуренції на ринку праці: компанії змушені вкладати більше коштів у розвиток своїх співробітників, щоб залучити та утримати найкращі кадри; розвиток цифрових технологій: цифрові технології революціонізують HR-сферу, дозволяючи компаніям ефективніше управляти персоналом та надавати персоналу більше можливостей для розвитку.

2.2. Оцінка діяльності консалтингової компанії PricewaterhouseCoopers

Компанія PricewaterhouseCoopers (PwC) є однією з найбільших світових фірм, які надають послуги у сфері аудиту, податкового консалтингу та консалтингу загалом та де у 155 країнах працює понад 327 000 фахівців. Ця компанія має багатий історичний досвід, оскільки її історія налічує понад 160 років. Важливо відзначити, що PricewaterhouseCoopers є однією з чотирьох провідних аудиторських компаній у світі, відомих як «велика четвірка».

Корені PwC можна відслідковувати до двох фірм: Price Waterhouse та Coopers & Lybrand. Price Waterhouse була заснована в Великій Британії в 1849 році Фредеріком Прайсом, а Coopers & Lybrand в США в 1854 році Генрі Любрандом. Ці дві компанії долали численні виклики та здійснювали філіальні розширення протягом років. У 1998 році Price Waterhouse та Coopers & Lybrand об'єднались, створивши компанію PricewaterhouseCoopers (PwC). Після об'єднання PwC стала однією з найбільших фірм у світі у сфері аудиту, податкового консалтингу та консалтингу загалом. З того часу PwC розширила свою глобальну присутність та розширила свій спектр послуг,

включаючи аудит, консалтинг, податковий супровід, фінансовий аналіз та інші сфери діяльності. Компанія грає важливу роль у світовому бізнесі та має широкий клієнтський портфель.

Компанія PwC вступила на український ринок у 1993 році. У межах регіональної мережі входять головний офіс у Києві та представництва в Львові та Дніпрі, які пропонують клієнтам повний спектр послуг [12].

Усім клієнтам, чи то транснаціональна корпорація, державна установа, фінансова організація або провідне підприємство, спеціалісти PwC пропонують широкий спектр послуг, спрямованих на вивчення тенденцій розвитку бізнесу, оцінку його потенціалу і підвищення його вартості шляхом розробки і впровадження довгострокових стратегій і бізнес-рішень. Компанія пропонує компетентні консультації з наступних напрямків: хмарна трансформація бізнесу; рішення щодо цифрових операцій; консультаційні послуги щодо створення вартості компанії; створення моделей фінансової трансформації компанії; технологічна криміналістична аналітика; трансформація фронт-офісу; трансформація HR; трансформація робочої сили та розробка стратегій щодо розвитку персоналу; управління ризиками та регулювання; функціональна експертиза та формування стратегій; послуги технологічного консалтингу.

В сучасних умовах мінливості та макроекономічної нестабільності бізнесовим структурам необхідно швидко приймати рішення. Успішні угоди вимагають балансу розумної зваженості та стратегічної рішучості. Компанія PwC надає допомогу бізнесу вирішити будь-які питання або дослідити нові сфери для потенційного зростання. Рішення PwC для трансформації кадрів поєднує розумніші стратегії щодо роботи з персоналом із новими технологіями та взаємодією з людьми, щоб забезпечити довготривалу трансформацію [12].

Генеральним директором компанії PwC є Саймон Дікінсон. Він був обраний на цю посаду в 2023 році і став першим генеральним директором

PwC, який народився в Азії. Під керівництвом Дікінсона PwC продовжує розвиватися та розширюватися. Фірма відкрила нові офіси в країнах Африки, Азії та Латинської Америки. PwC також інвестує в нові технології та інновації.

Серед ключових досягнень Дікінсона як генерального директора PwC є: збільшення доходу PwC на 10,5% у 2023 році; відкриття нових офісів у 10 країнах; підвищення рівня інклюзивності та різноманітності в PwC. Дікінсон є прихильником сталого розвитку. Він вважає, що бізнес має грати роль у вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату та бідність. PwC зобов'язалася до 2030 року досягти нульового рівня викидів парникових газів. Дікінсон є також прихильником інклюзивності та різноманітності. Він вважає, що різноманітна робоча сила є більш інноваційною та успішною. PwC прагне до того, щоб 50% її партнерів були жінками до 2030 року.

За даними офіційного сайту компанії PwC, станом на 31 серпня 2023 року в компанії працювало 284 000 штатних консультантів у всьому світі. З них 165 000 працювали в Північній Америці, 78 000 - в Європі, Середньому Сході та Африці, а 41 000 - в Азії-Тихоокеанському регіоні [12].

Кількість штатних консультантів різних спеціалізацій PwC у 2023 році представлена у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Кількість штатних консультантів різних спеціалізацій PwC у 2023 році

Спеціалізація	Кількість консультантів, чол
Консалтинг	120000
Аудит	100000
Податки	64000
Юридичні послуги	20000
Технології	20000
Всього	324000

Джерело: розроблено автором за [12]

Консалтинг є найбільшою спеціалізацією в PwC, на неї припадає понад 42% всіх штатних консультантів компанії. PwC пропонує широкий спектр консалтингових послуг, включаючи: стратегічний консалтинг; операційний консалтинг; технологічний консалтинг; фінансовий консалтинг; ризиковий консалтинг; екологічний та соціальний консалтинг.

Аудит є другою за величиною спеціалізацією в PwC, на неї припадає близько 35% всіх штатних консультантів компанії. PwC надає послуги з аудиту фінансової звітності, а також з контролю та забезпечення відповідності. Податки є третьою за величиною спеціалізацією в PwC, на неї припадає близько 22% всіх штатних консультантів компанії. PwC надає послуги з оподаткування, включаючи: податкове планування та консультування; податковий облік; податкове представництво.

Дані про кількість штатних консультантів PwC різних спеціалізацій свідчать про те, що компанія є глобальною компанією з сильним фокусом на консалтингу. Консалтинг є найбільшою спеціалізацією в PwC, на неї припадає понад 42% всіх штатних консультантів компанії. Це свідчить про те, що PwC є провідним постачальником консалтингових послуг у світі.

Юридичні послуги та технології є меншими спеціалізаціями, на них припадає близько 7% і 7% всіх штатних консультантів компанії відповідно. Це свідчить про те, що PwC продовжує розширювати свій спектр послуг, щоб відповідати потребам своїх клієнтів [12].

Компанія PwC має широкий спектр корпоративних клієнтів у різних галузях, включаючи:

- ✓ фінансові послуги: Apple, Amazon, Microsoft, Google, JPMorgan Chase, Bank of America, Wells Fargo, Walmart, General Electric.
- ✓ виробництво: Siemens, General Motors, Ford, Toyota, Volkswagen, Boeing, Airbus, Samsung, LG, Huawei.
- ✓ роздрібна торгівля: Walmart, Amazon, Costco, Target, Tesco, Carrefour, Alibaba, JD.com, Pinduoduo.

- ✓ телекомунікації: AT&T, Verizon, China Mobile, China Telecom, Deutsche Telekom, Orange, Vodafone, SoftBank, NTT, Reliance Jio.
- ✓ медицина: Johnson & Johnson, Pfizer, Roche, Novartis, AstraZeneca, Sanofi, Medtronic, Abbott, Thermo Fisher Scientific, Illumina.
- ✓ енергетика: Exxon Mobil, Shell, BP, Chevron, Total, Saudi Aramco, Gazprom, China National Petroleum Corporation, Sinopec, CNOOC.
- ✓ технології: IBM, Oracle, SAP, Salesforce, Microsoft, Amazon Web Services, Alibaba Cloud, Tencent Cloud, Huawei Cloud, Google Cloud.
- ✓ нерухомість: The Carlyle Group, Blackstone Group, Brookfield Asset Management, Apollo Global Management, KKR & Co., The Real Estate Group of Tishman Speyer, Mitsubishi Estate, Mitsui Fudosan, Samsung C&T Corporation.
- ✓ уряд: уряди США, Великої Британії, Китаю, Індії, Японії, Франції, Німеччини, Італії, Бразилії, Мексики [12].

PwC є однією з чотирьох найбільших консалтингових фірм у світі, і вона постійно отримує високі оцінки від клієнтів та експертів. У 2023 році PwC була названа «найкращою консалтинговою фірмою в світі» за версією журналу «Fortune». Фірма має сильну експертизу в широкому спектрі областей, включаючи аудит, податкове консультування, консультування з питань управління та консалтингові послуги в галузі технологій. PwC також має глобальну присутність, що дозволяє їй надавати послуги клієнтам у будь-якій точці світу.

Серед основних факторів, які сприяють позитивній діловій репутації PwC, є:

- досвідчена та кваліфікована команда фахівців. PwC має команду з понад 284 000 співробітників у 155 країнах світу. Багато з цих співробітників мають багаторічний досвід роботи в галузі консалтинг;
- широкий спектр послуг. PwC надає широкий спектр послуг, що дозволяє їй задовольняти потреби клієнтів у будь-якій галузі;

- глобальна присутність. PwC має глобальну присутність, що дозволяє їй надавати послуги клієнтам у будь-якій точці світу;
- стратегія сталого розвитку. PwC є одним із провідних гравців у галузі сталого розвитку. Фірма прагне використовувати свої бізнес-операції для позитивного впливу на навколишнє середовище та суспільство.

Компанія PwC має широку мережу дочірніх компаній, філій і представництв по всьому світу. Станом на 2023 рік, компанія PwC має 444 офіси в 156 країнах і територіях.

Найбільше число дочірніх компаній, філій і представництв компанії PwC розташовано в таких країнах: США – 108; Китай – 100; Великобританія – 90; Індія – 75; Франція – 60 [12].

За даними PwC, її річний дохід у 2023 році склав 45,3 млрд дол США, що на 10,8% більше, ніж у 2022 році. Річний дохід PwC розподіляється наступним чином: консалтинг: 22,7 млрд дол США; аудит: 19,3 млрд дол США; податки: 3,3 млрд дол США; юридичні послуги: 1,7 млрд дол США; технології: 8,2 млрд дол США [12].

Таким чином, компанія PwC інвестує у створення та розвиток нових підходів у таких сферах, як цифрова трансформація та дослідження клієнтського досвіду. Вона активно публікує свої дослідження та аналізи у вигляді звітів, статей та книг, які також входять до інтелектуального портфеля компанії. Компанія PwC має власні внутрішні бази даних з великою кількістю інформації, які слугують основою для аналітичної роботи та стратегічного консалтингу; захищає свої інтелектуальні права і водночас ділиться знаннями з клієнтами, допомагаючи їм ефективно захистити свою інтелектуальну власність, що дозволить бізнесу стати більш конкурентоспроможним та збільшити свою присутність на міжнародних ринках.

2.3. Характеристика діяльності консалтингової компанії H-ART

Консалтингова компанія H-ART надає послуги в галузі управлінського та кадрового консалтингу. Вона була заснована у 2007 році і на сьогодні реалізувала понад 60 проектів у сфері консалтингу, зокрема, розробивши ефективні системи мотивації персоналу для таких компаній як Fozzy Group, Мережа супермаркетів «Сільпо», ПГ «Ковальська», «Вопак», та ін. У 2010 році H-ART була визнана Компанією року в категорії «Управлінський консалтинг» на всеукраїнському конкурсі «Кращий вітчизняний товар».

Фахівцями компанії H-ART накопичений величезний досвід у впровадженні системи мотивації та оцінки персоналу підприємств. В рамках послуги управлінського і кадрового консалтингу в Україні компанія H-ART здійснює: формування стійкої і оптимальної організаційної структури; побудова ефективної системи взаємопов'язаних бізнес-процесів; формування ефективної кадрової політики, тісно пов'язаної зі стратегічними завданнями бізнесу; розробку системи просування продукції, її збуту і дистрибуції; створення якісного клієнтського сервісу.

Компанія H-ART оцінює кадрові можливості бізнесової структури і на основі отриманих даних розробляє критерії оцінки результативності роботи персоналу. Також послуга управлінського і кадрового консалтингу має на увазі розробку та оптимізацію документів для взаємодії з співробітниками, підвищення ефективності системи управління кадрами, підвищення компетентності керівників [11].

Філософія компанії H-ART полягає в об'єднанні фахівців різних сфер діяльності для надання наступного спектру консалтингових послуг: розробка ефективної системи мотивації персоналу, оцінка персоналу підприємства; оптимізація фонду оплати праці; комплекс дій з підняття продажів підприємства; впровадження системи управління на основі ключових показників ефективності бізнесу і їх підвищення; збільшення рентабельності, доходу та прибутку, зниження витрат підприємства; комплекс дій по

збільшенню продуктивності персоналу і фінансових показників діяльності компанії; розробка і впровадження прикладних технологій управління персоналом: від HR – супроводу до створення продуктивних HR – підрозділів [11].

Генеральним директором консалтингової компанії H-ART є Ігор Кобець. Він був обраний на цю посаду в 2021 році і є засновником компанії. Під керівництвом Кобця H-Art стала однією з найбільших консалтингових компаній в Україні. Компанія надає послуги клієнтам у різних галузях, включаючи технології, фінансові послуги, ритейл та промисловість.

Серед ключових досягнень І. Кобця як генерального директора H-ART є: збільшення доходу H-ART на 20% у 2023 році; розширення присутності H-ART у нових регіонах України; інвестування в нові технології та інновації.

Більшість фахівців HR компанії H-ART мають від 3 до 5 років досвіду роботи. Вони пройшли навчання в провідних університетах і бізнес-школах України, а також мають сертифікати від професійних організацій, таких як Асоціація фахівців з управління персоналом України (АФУ) та Європейська асоціація з управління персоналом (EAPM) [11].

Фахівці HR компанії H-ART мають глибокі знання в таких областях, як: планування людських ресурсів; набір і відбір персоналу; оцінка персоналу; розвиток персоналу; оплата праці та пільги; відділ кадрів; управління конфліктами; управління змінами. Вони також більш добре розуміють потреби українських компаній. Компанія H-ART має більш вузький спектр корпоративних клієнтів, ніж компанія PwC. Вона спеціалізується на консалтингових послугах у галузі бізнес-стратегії та управління.

Деякі з корпоративних клієнтів компанії H-ART включають:

- українські компанії: Укртелеком, Київстар, Vodafone Україна, ПриватБанк, Ощадбанк, АТБ-Маркет, Rozetka, ROZETKA.UA, Nova Poshta.

– державні організації: Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Міністерство економіки України, Міністерство юстиції України, Державна податкова служба України, Державна служба статистики України, Антимонопольний комітет України, Національний банк України [11].

H-ART є справжнім лідером в галузі інноваційних рішень для бізнесу. Компанія славиться своєю високою репутацією завдяки інноваційним проектам та технологічним рішенням, які вона надає своїм клієнтам. Її висококваліфікована команда спеціалістів завжди готова вирішити навіть найскладніші завдання та забезпечити клієнтам зручні та ефективні рішення для розвитку їхнього бізнесу. Багато років досвіду та співпраця з провідними брендами, такими як Metro, Astra Group, Сільпо, свідчать про їхню сильну ділову репутацію.

У 2023 році H-ART отримала дохід у розмірі 10 млн дол США. Фірма має близько 50 співробітників у Києві. H-ART надає широкий спектр послуг, включаючи консультування з питань управління, стратегічне консультування та консалтингові послуги в галузі технологій [11].

За даними H-ART, її річний дохід у 2022 році склав 100 млн дол США., що на 25% більше, ніж у 2021 році. Річний дохід H-ART розподіляється наступним чином: розробка програмного забезпечення – 60 млн дол США; тестування програмного забезпечення – 25 млн дол США; підтримка програмного забезпечення – 15 млн дол США [11].

Компанія H-ART не має дочірніх компаній, філій або представництв за кордоном. Станом на 2023 рік, компанія H-ART має лише один офіс у Києві, Україна. Компанія H-ART є невеликою компанією, яка спеціалізується на консалтингових послугах у галузі бізнес-стратегії та управління. Компанія H-ART вважає, що її спеціалізація та досвід дозволяють їй надавати високоякісні послуги своїм клієнтам у Україні. Порівняльна економічна

характеристика компаній PricewaterhouseCoopers та H-ART в HR-галузі представлена в додатку Г.

Абсолютні та відносні конкурентні переваги консалтингових компаній PricewaterhouseCoopers та H-ART наведено в таблиці 2.2.

До абсолютних переваг компанії PwC належать: досвід на ринку; відомість бренду; кількість робітників; великий корпоративні клієнти; ділова репутація; рекомендації; наявність дочірніх компаній, філій; наявність PR-відділу; ЗМІ; інтелектуальна власність. Абсолютні переваги H-ART: кількість років на ринку України.

Таблиця 2.2

Абсолютні та відносні конкурентні переваги консалтингових компаній

Критерій	PwC	H-ART
Досвід на ринку	Дуже великий (понад 160 років)	Невеликий (з 2004)
Відомість бренду	Глобальний бренд	Український бренд
Досвід та кваліфікація керівників та фахівців	Високий рівень досвіду та кваліфікації	Високий рівень досвіду та кваліфікації
Членство співробітників у професійних організаціях	Високий рівень членства	Середній рівень членства
Кількість робітників	284 000	500
Рівень заробітної плати	Вищий рівень	Середній рівень
Великі корпоративні клієнти	Великі та середні підприємства, державні органи	Великі та середні підприємства, стартапи
Ділова репутація	Висока репутація	Висока репутація
Рекомендації	Високий рівень рекомендацій	Середній рівень рекомендацій
Кількість років на ринку України	30 років	16 років
Оснащеність офісу в Україні	Високий рівень оснащеності	Середній рівень оснащеності
Наявність дочірніх компаній, філій	Широка мережа дочірніх компаній та філій	Немає дочірніх компаній, філій
Наявність PR-відділу	Є PR-відділ	Немає PR-відділу
ЗМІ	Постійна присутність у ЗМІ	Помірна присутність у ЗМІ
Прозорість інформації	Високий рівень прозорості	Середній рівень прозорості

Інтелектуальна власність	Широкий спектр інтелектуальної власності	Середній рівень інтелектуальної власності
Рівень гонорарів на годину	Вищий рівень	Середній рівень

Джерело: розроблено автором самостійно.

До абсолютних переваг компанії РwС належать: досвід та кваліфікація керівників та фахівців; членство співробітників у професійних організаціях; рівень заробітної плати; оснащеність офісу в Україні; прозорість інформації; рівень гонорарів на годину. В свою чергу відносними перевагами Н-ART: високий рівень досвіду та кваліфікації керівників та фахівців; середній рівень членства співробітників у професійних організаціях; середній рівень заробітної плати; середній рівень оснащеності офісу в Україні; середній рівень прозорості інформації.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-СФЕРИ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

3.1. Цифрова трансформація у сфері управління персоналом

Цифрова трансформація у сфері управління персоналом тісно пов'язана зі зміною очікуваної користувацької поведінки. З розвитком технологій користувачі стають більш вимогливими до зручності використання та швидкості доступу до продуктів і сервісів. Вони очікують, що ці продукти та сервіси будуть доступні на різних цифрових платформах та мобільних пристроях, і будуть забезпечувати високу продуктивність при цьому залишаючись доступними з точки зору вартості.

Поняття цифрового HR охоплює в собі соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність і слугує новою платформою для поліпшення робочого процесу як для працівників, так і для кандидатів, а також для покращення та опрацювання їхнього досвіду. Розробники цифрових рішень відповідають за технічну складову цифрового HR. У той час як керівництво компаній та відділи кадрового управління повинні розробляти власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. Перехід до цифрової трансформації повинен базуватися на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, дослідженні переваг та недоліків існуючих цифрових технологій, а також галузевих обмежень і потенційних партнерів [21].

Зокрема, найбільш актуальним використання цифрового HR є для компаній на етапі активного росту та розширення, великих та міжнародних підприємств з високим рівнем інвестиційного інтересу та великою кількістю вакансій, а також для тих, які приділяють особливу увагу якісному підбору та адаптації працівників [26].

Основними перевагами, які надає цифрова трансформація в сфері управління персоналом для компанії є:

1) *Широкий спектр інтегрованих мобільних додатків та автоматизація HR-процесів.* Зазвичай, ці рішення представлені у вигляді цифрових мобільних інструментів, які вбудовані в автоматизовану систему управління компанією. Вони дозволяють не лише здійснювати базовий менеджмент (наприклад, контроль за часом, планування зустрічей, слідкування за рухом та сповіщення про можливі затримки, надсилання мультимедійних повідомлень, включаючи навчальний контент, відстеження рівня стресу та регулювання робочого режиму, оптимізація робочого графіку), але й виконувати специфічні функції, пов'язані з управлінням персоналом (такі як онлайн-рекрутинг, автоматизація HR-сервісів, оцінка та слідкування за якістю роботи, онлайн-навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток, розрахунок компенсацій, управління продуктивністю з використанням елементів гейміфікації, оцінка та підвищення рівня залученості співробітників, надання зворотного зв'язку). Велика кількість інтегрованих мобільних додатків використовується у моделях компаній, подібних до Uber, Uklon, Airbnb, KFC.

2) *Інтеграція цифрових рішень з хмарними сервісами відкриває нові можливості в сфері управління персоналом.* Використання хмарних сервісів у HR дозволяє подолати комунікаційні бар'єри, підвищити продуктивність та залученість співробітників, зекономити час, централізувати обмін даними та їх зберігання. Хмарні сервіси сприяють оптимізації процесів рекрутингу (автоматизоване оброблення запитів з різних джерел, автоматичний аналіз інформації для прийняття рішень та інструменти для швидкого зворотного зв'язку), поліпшенню якості робочого життя (завдяки спрощенню комунікації між підлеглими та керівниками, автоматизованій оцінці та ранжуванню, що сприяє більшій справедливості та довірі до результатів), поширенню доступу до інновацій (зберігання та поширення творчих ідей), зменшенню робочого перевантаження (автоматизація рутинних завдань, що

допомагає заощадити час та ресурси на обробці та зберіганні супровідних документів) та забезпеченню безпеки зберігання HR-інформації (зменшення ризику несанкціонованого доступу до даних та їх втрати). Ці рішення широко використовуються компаніями, які вже мають досвід роботи з хмарними сервісами, такими як Talentsoft, Android, Twitter [40].

3) *Прогнозна аналітика щодо персоналу використовується для візуалізації та аналізу великих обсягів даних на глобальному рівні, поєднуючи методи прогнозування розвитку та інтелектуального аналізу.* Цей інструмент є ефективним засобом для прийняття рішень і їх прогнозування з метою уникнення суб'єктивності людського мислення. Використання HR-аналітики надає великим даним значущість, оскільки вони більше не лише зберігаються, але й піддаються аналізу та оцінці. Це підвищує цінність бізнесу, робить використання ресурсів більш ефективним, сприяє прийняттю обґрунтованих і об'єктивних рішень, знижує витрати на вирішення проблем і дозволяє підтримувати актуальність. Зазвичай можливостями аналітики користуються великі компанії з значним обсягом персоналу та іншими видами аналізу даних, такі як ритейлери Amazon, Walmart, Tesco [9].

4) *Використання технологій доповненої реальності (VR) розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку, а також сприяє зменшенню гендерного розриву на ринку праці.* Віртуалізація внутрішнього простору надає новим кандидатам можливість швидко отримати уявлення про те, як функціонує організація і виконує робочі завдання всередині компанії. Це допомагає зрозуміти, чи спільні бачення, цінності та корпоративна культура, полегшує процеси онбордингу та адаптації, і, водночас, надає рекрутерам інформацію щодо поведінки, особистісних характеристик та особливостей кандидатів. Крім того, використання доповненої реальності перетворює процеси навчання і розвитку, дозволяючи повністю зануритися в навчальний досвід та зробити його унікальним. Це може позитивно вплинути на якість професійних та когнітивних навичок,

сприяти розвитку емпатії та розумінню. Крім того, використання таких технологій може допомогти зменшити гендерний нерівень, дозволяючи відстежувати зміни у поведінці та навчатись її регулювати для запобігання негативним ситуаціям, некоректним діям та помилковим рішенням [29].

Прикладами застосування VR є мережа готелів Hilton, офіси Deutsche Bank та компанія Vantage Point.

5) *Штучний інтелект (AI) використовується для виконання завдань, які вимагають певного рівня інтелектуальної активності.* Іншими словами, це технологія, яка навчена виконувати інтелектуальні завдання, подібні до тих, які зазвичай вирішуються людьми. Відмінність AI від звичайного програмного забезпечення полягає в його здатності до швидких обчислень на основі великої кількості нових якісних даних, завдяки вдосконаленим алгоритмам. Інтегровані програмні продукти, обдумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів, дозволяють створити «портрет людини», яка спроможна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансії, новозрілими співробітниками під час адаптаційного навчання, фахівцями, яким нараховують компенсації та бонуси, а також з HR-менеджерами та лінійними керівниками під час підготовки аналітичних звітів [42]. Це надає більше потенціалу, економить час і бюджет, а також забезпечує більш точну інформацію для управління людськими ресурсами. AI допомагає ефективно автоматизувати багато функцій бек-офісу для забезпечення надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів.

Таким чином, за останні роки роль людських ресурсів зазнала значних трансформацій, HR-сфера в світі охопила багато змін та інновацій. Від адміністративних завдань до стратегічного ділового партнера, відділ кадрів в компаніях перетворився на вирішальний рушій успіху організації.

3.2. Особливості розвитку HR-сфери в Україні

Соціальна, економічна та політична нестабільність продовжують значною мірою впливати на ринок праці. Брак талантів, висока плінність кадрів, емоційна напруженість та погіршення добробуту працівників стають відчутними дедалі більше. Повномасштабне вторгнення росії в Україну посилює наявні виклики для вітчизняного ринку праці та додало нових, як-от зростання безробіття, відтік робочої сили та регіональні дисбаланси, пов'язані із переміщенням людей у безпечніші регіони.

Стрімкість та масштабність змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи. Вирішальними факторами розвитку нині є гнучкість та адаптивність. Для компаній вкрай важлива наявність сильного лідера, який здатний створювати стійкі команди, готові до нових викликів. Значно зростає увага до ризиків, пов'язаних із людьми, та необхідність впровадження технологій для об'єднання й посилення команд.

Серед основних тенденцій впливу на процеси розвитку HR-сфери в Україні нами виділено:

1. *Демографічні проблеми.* Низький ріст чисельності населення в державі та його скорочення призводить до різноманітних наслідків – від зміни економічної ситуації і дефіциту людських ресурсів до зміни загальних соціальних норм. За останні 10 років чисельність населення України скоротилася майже на 4,4 млн, із 45,6 млн у 2012 р. до 41,2 млн у 2022 р. [3; 4]. Тому компанії, що діють на території України, або ж ТНК, які планують виходити на український ринок у майбутньому, вже скоро можуть зіштовхнутися із загостренням проблеми нестачі кваліфікованого персоналу.

2. *Зміни в глобальній економіці.* Із погляду темпів економічного зростання «центр тяжіння» світової економіки змістився на ринки, що розвиваються, що призведе до зміни моделей ведення бізнесу в багатьох вітчизняних компаніях. Рівень конкуренції буде рости, і знову-таки це

виявлятиметься у боротьбі за висококваліфіковані кадри та в ще більшому інвестуванні капіталу компаніями у своїх співробітників.

3. *Зміна клімату і дефіцит ресурсів.* Дефіцит ресурсів і кліматичні зміни стають усе більш суттєвою загрозою для економіки. Очікується, що до 2030 року попит на електроенергію виросте на 50%, до того ж очікується, що більше половини населення страждатиме від дефіциту питної води. Потреба в екологічно раціональних рішеннях може суперечити потребам у ресурсах, необхідних для стимулювання росту та забезпечення населення. Через підвищення попиту на енергію в Україні та в усьому світі будуть створюватися нові робочі місця в таких сферах, як виробництво альтернативної енергії, нові технології, розроблення нової продукції, переробка сміття і використання вторинних ресурсів [13].

4. *Прорив у сфері технологій.* Українське суспільство буде й далі змінюватися під впливом мережі Інтернет, мобільних пристроїв, методів аналізу даних і хмарних технологій. Технологічні досягнення і зростання темпів застосування цифрових технологій вплинуть на зміну специфіки організації робочих місць і дадуть змогу створити нові форми організації праці. Отже, вони допоможуть організувати віддалену роботу і створити віртуальні робочі групи, залучити додаткове число зарубіжних фахівців, які вважають за краще працювати у міжнародних проєктах, не переїжджаючи при цьому на постійне проживання в іншу країну, а також змінити методи роботи.

Аналізуючи тенденції використання технологій штучного інтелекту в HR-сфері, слід зазначити, що в 2019 році компанія Deloitte в Україні впровадила чат-бота D.TalCa (Deloitte Talent Candidate). Цей чат-бот здатен підбирати вакансії, які найкраще підходять кандидатові, і навіть проводити інтерв'ю зі співробітниками, навіть в нічний час. Він також ознайомлює потенційних працівників з компанією Deloitte, її історією та подіями. Однією з особливостей чат-ботів є їхнє здатність навчатися та з часом ставати все більш «розумними». Фахівці з відділу кадрів в компанії вважають, що в

майбутньому чат-бот може повністю замінити створення резюме кандидатами та ручний аналіз таких резюме, який виконує рекрутингова команда [7].

В умовах зростаючого внеску покоління міленіалів на ринки праці (до 2030 року їх частка становитиме 75%), використання технологій штучного інтелекту може задовольнити їхні вимоги щодо характеру роботи. Згідно опитування FlexJobs, 85% міленіалів віддають перевагу роботі, яка дозволяє дистанційне спілкування [43]. Таким чином, використання чат-ботів для виконання адміністративних HR-функцій може стати стандартом.

Крім того, штучний інтелект може бути корисним у прогнозуванні людської поведінки, яка є ключовим фактором розвитку економічних систем (включаючи домогосподарства, компанії, міста, регіони, національні та глобальні економіки). Аналізуючи висловлювання, настрої та наміри людей у соціальних мережах та інших джерелах публічних даних, можна створити моделі людської поведінки за допомогою автономних навчальних систем. Це відкриває нові можливості для стратегічного планування робочої сили на різних економічних рівнях, включаючи мікро-, мезо- та макроекономіку.

Оцінюючи загальний вплив глобалізації на управління персоналом як вітчизняних підприємств, так і філій міжнародних компаній, що ведуть свою діяльність на території України, варто відзначити, що вона має у цьому аспекті свої плюси та мінуси. Компанія PricewaterhouseCoopers щорічно публікує результати своїх глобальних досліджень. Зокрема, в опитуванні беруть участь тисячі керівників найбільших компаній світу. Опитування, має на меті виявити ключові тенденції та закономірності у світовій економіці, які впливають на прийняття важливих управлінських рішень керівниками ділових установ.

За даними цього річного звіту PwC's 26th Annual Global CEO Survey, 40% керівників компаній з усього світу вважають, що їхня організація не буде економічно життєздатною через десять років, якщо вона

продовжуватиме продовжувати свій поточний курс. Ці дані підкреслюють необхідність, яка стоїть перед 4410 керівниками компаній зі 105 країн, переосмислити свій бізнес на майбутнє. Результати опитування показали, що найбільшою проблемою в найближчій перспективі, з якою стикаються генеральні директори, є стан світової економіки. Майже три чверті генеральних директорів стверджують, що глобальне економічне зростання знизиться протягом 2023 року. Слід зауважити, що у 2022 році 77% керівників компаній очікували глобальне економічне зростання. Проте, оптимізм, який відображав надію на те, що економічні умови продовжуватимуть покращуватися в міру послаблення глобальної пандемії, був зруйнований у 2022 році такими подіями, як початок військової агресії росії проти України, різке зростання цін на енергоносії та сировину, а також зростання інфляції та цін [39].

Таким чином, керівники відомих світових компаній відносять питання, пов'язані зі сповільненням глобального економічного зростання, до числа найважливіших для своєї організації. Дану ситуацію також необхідно враховувати керівникам та HR-менеджерам вітчизняних підприємств, оскільки ці чинники здійснюють вплив на діяльність у сфері управління персоналом незалежно від розміру компанії, галузі чи товарного обороту.

За результатами досліджень, проведених Американською торговельною палатою в Україні та компанією Делойт найбільшими викликами у сфері управління персоналом у 2023 році є безпека працівників (60%), забезпечення неперервності робочих процесів (60%) та психологічний стан працівників (55%). Ключовими HR-пріоритетами організацій є підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (50%), перегляд чисельності/організаційної структури (38%), управління робочим навантаженням (38%) та розробка/адаптація програми підтримки добробуту працівників (38%). Понад половина опитаних організацій (58%) скоротили чисельність працівників з початку повномасштабної війни [28].

В умовах військового стану значну увагу необхідно приділяти вітчизняній HR-сфері ризикам. За даними опитування компанії Делойт у 2023 році найбільше українських респондентів турбують ризики, пов'язані із політичною нестабільністю (80 %) та міграцією (72 %). Водночас у світі занепокоєння майже рівномірно розподіляється між різними ризиками, не формуючи піків (політична нестабільність – 32 %, освіта та життєздатність – 31 %, економічна нерівність – 29 %, втручання держави (податкове і трудове законодавство) – 28 %, кіберризики (конфіденційність даних, їхня безпека) – 21 %, старіння і скорочення робочої сили – 17 %).

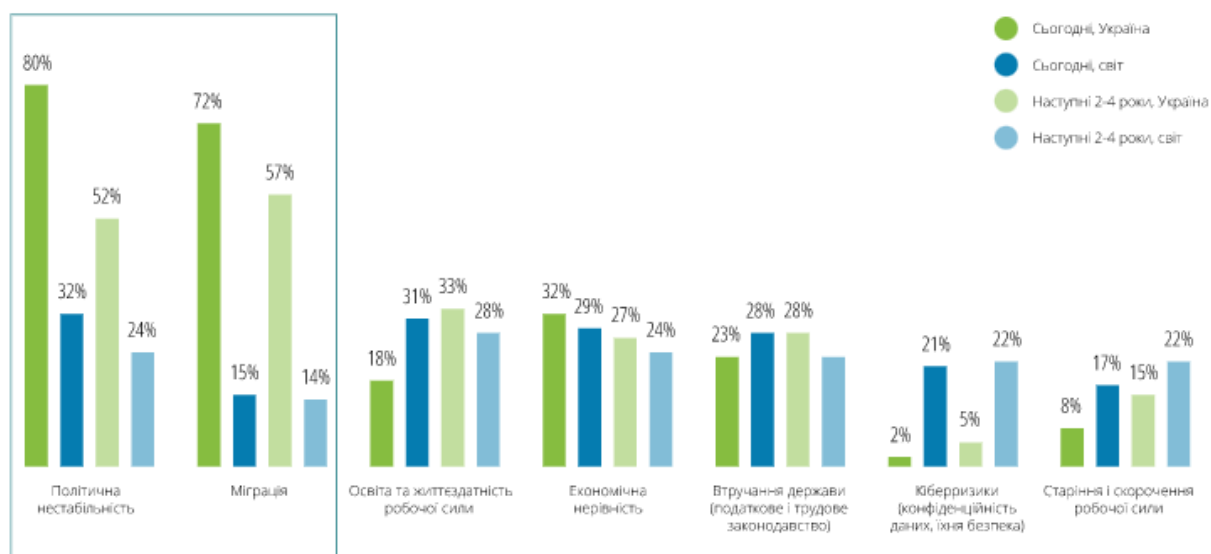


Рис. 3.1. Ризики, що мають найбільший вплив на робочу силу в Україні та світі

Джерело: розроблено автором за [28].

Обсяг українського ринку HR у 2023 році склав 1,2 мільярда доларів США. Це на 25% більше, ніж у 2022 році, і на 50% більше, ніж у 2021 році. Середньорічні темпи зростання українського ринку HR у 2021-2023 роках склали 33,3%. Це означає, що ринок подвоюється кожні два роки [33].

Основними факторами зростання українського ринку HR є: зростання економіки України; збільшення кількості компаній, які розуміють важливість HR-функції; покращення професійної підготовки HR-спеціалістів.

Український ринок HR є одним із найдинамічніших у світі. Він продовжує зростати високими темпами, і цей тренд, швидше за все, продовжиться в найближчі роки. Зростання українського ринку HR створює

нові можливості для HR-спеціалістів в Україні. HR-спеціалісти, які мають необхідні навички та кваліфікацію, можуть знайти високооплачувану роботу та кар'єрне зростання.

Структура українського ринку споживання та надання HR-послуг за 2021-2023 рр. показано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура українського ринку споживання та надання HR-послуг за 2021-2023 рр.

Рік	Місто	Споживачі	Навчання	Рекрутинг	Консалтинг
2021	Київ	40%	30%	20%	10%
2022	Київ	45%	32%	18%	5%
2023	Київ	50%	35%	15%	5%
2023	Харків	10%	15%	10%	5%
2023	Дніпро	7%	10%	7%	3%
2023	Одеса	6%	8%	6%	2%
2023	Львів	5%	7%	5%	2%

Джерело: складено за [16].

У 2021-2023 рр. м. Київ був основним центром споживання та надання HR-послуг в Україні. У 2022 році на м. Київ припадало 50% ринку споживання HR-послуг і 35% ринку надання HR-послуг [16]. Таким чином, м. Київ залишається основним центром споживання та надання HR-послуг в Україні. Однак інші області також відіграють важливу роль на цьому ринку. Рейтинг найуспішніших в Україні консалтингових компаній в сфері HR показано у додатку Д.

На нашу думку, розвиток HR-сфери в Україні нині пов'язаний із: зміною моделей окремих бізнес-процесів – логістики, продажів тощо; зваженими рішеннями щодо управління чисельністю та витратами на персонал – точкові скорочення окремих підтримувальних функцій або груп, проєкти чи завдання яких стали неактуальними, переходом на часткову зайнятість з урахуванням ступеня завантаженості персоналу; переглядом цілей та KPIs і при цьому стимулюванням за рахунок щомісячних чи квартальних премій за їх досягнення для підрозділів виробництва та

продажів; спрощенням процесів, перехід до плоских організаційних структур, децентралізація функцій і повноважень; роботою із посттравматичним синдромом та відновлення стабільного психологічного стану і працездатності; управлінням віддаленими командами за відсутності можливості фізичних зустрічей через роботу в різних географічних локаціях; ініціативою задля повернення персоналу, який виїхав за кордон; утриманням управлінської команди та підтримкою її ресурсного стану.

3.3. Сучасні напрями розвитку HR-менеджменту

Сучасний HR-менеджмент у світі зазнає стрімких трансформацій під впливом цифрових технологій, зміни очікувань працівників та глобалізації трудового ринку. В умовах нестабільного ринку праці, автоматизації та впровадження штучного інтелекту HR-відділи більше не виконують лише адміністративні функції — вони стають ключовими стратегічними партнерами бізнесу. Організації дедалі частіше переходять до моделі, де управління персоналом базується на даних, аналітиці, прогнозуванні поведінки працівників і персоналізованому підході до розвитку талантів.

Одним із ключових напрямів розвитку є цифровізація HR-процесів: використання штучного інтелекту в підборі персоналу, автоматизація HR-аналітики та супроводу працівників, а також впровадження систем управління продуктивністю на основі реального часу. Такі інструменти дозволяють підвищити ефективність управління людськими ресурсами, зменшити адміністративне навантаження та приймати обґрунтовані рішення.

За даними звіту Deloitte Global 2024, близько 75% великих компаній уже використовують AI у процесі найму або планують зробити це найближчим часом. При цьому акцент переноситься з класичних посадових обов'язків на моделі, орієнтовані на навички, що дозволяє гнучко адаптуватися до змін ринку праці. Компанії інвестують у програми підтримки ментального здоров'я, гнучкі графіки роботи, корпоративне

навчання, психологічну підтримку. 94% молодих працівників зазначили, що для них критично важливо відчувати цінність і сенс своєї праці. Після пандемії COVID-19 гібридна модель роботи (поєднання офісу та віддаленої зайнятості) стала новою нормою. Це вимагає нових підходів до управління продуктивністю, командної взаємодії та оцінки ефективності працівників [36].

Компанії створюють внутрішні цифрові платформи, які дозволяють співробітникам переміщуватися між проєктами, підвищуючи внутрішню мобільність і можливості кар'єрного росту. Такі платформи часто керуються штучним інтелектом і дозволяють поєднати наявні навички з бізнес-потребами компанії. Сучасні HR-підходи передбачають не лише дотримання стандартів, а й побудову робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність і має рівні можливості для розвитку. Технології допомагають створювати показники залучення й оцінювати ефективність DEI-стратегій у реальному часі.

Не менш важливою є поява нових HR-ролей у C-рівні управління, таких як Chief Experience Officer, Chief People & Culture Officer, Chief AI Officer — які займаються цифровою трансформацією, культурою організації та використанням технологій. Європейський «AI Act», що буде задіяний найближчими роками, зобов'язує компанії дотримуватись прозорості, етики та звітності у використанні AI в управлінні персоналом. Це ставить нові виклики перед HR-функцією – від побудови довіри до нових технологій до правового регулювання процесів найму і оцінки. Крім того, особливого значення набуває безперервне навчання та перекваліфікація. Світ швидко змінюється, і потреби бізнесу постійно оновлюються, тому компанії інвестують у внутрішні навчальні платформи, адаптивні мікрокурси та систему безперервного розвитку навичок. Успішні HR-практики спрямовані на підвищення внутрішнього потенціалу співробітників, що дозволяє зменшити залежність від зовнішнього найму та забезпечити стійкість компанії до змін.

Щодо прогнозів розвитку, то одним із головних рушійних сил змін у сфері кадрового консалтингу є цифрова трансформація бізнесу та робочих місць, яка означає використання технологій для покращення процесів, продуктів, послуг і досвіду клієнтів.

У короткостроковій перспективі фахівці досліджуваних компаній повинні активно використовувати цифрові інструменти і платформи для вдосконалення власних послуг, таких як аналітика даних, штучний інтелект, хмарні обчислення та автоматизація. Ці інструменти можуть допомогти консультантам з кадрових питань надавати більш індивідуальні, масштабовані та ефективні рішення, а також генерувати ідеї та рекомендації на основі даних і доказів.

У середньостроковій перспективі особливу увагу слід приділяти соціальній відповідальності консалтингових компаній. Для консультантів з кадрів це означає допомогу своїм клієнтам узгодити цінності та дії з очікуваннями та вимогами клієнтів, співробітників, інвесторів, регуляторів і суспільства в цілому. Це може включати такі сфери, як корпоративне управління, етика, стійкість, різноманітність та залучення, соціальний вплив і волонтерство співробітників.

У довгостроковій перспективі для консалтингових компаній існує потреба в інноваціях і креативності, як здатності генерувати та реалізовувати нові ідеї та рішення для існуючих або нових проблем і можливостей. Для HR-консультантів це передбачає виховання культури та мислення інновацій та креативності серед своїх клієнтів і самих себе, а також застосування інноваційних та креативних підходів до власних послуг і проєктів.

Отже, сучасний HR-менеджмент – це не просто управління персоналом, а ціла система стратегічних підходів, заснованих на гнучкості, аналітиці, емоційному інтелекті й технологічному розвитку.

ВИСНОВКИ

HR-менеджмент є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, і його роль постійно розширюється та трансформується під впливом цифровізації та технологічних інновацій. Новітні тенденції в галузі HR-менеджменту визначають способи, якими компанії взаємодіють зі своїми працівниками, вибирають та розвивають таланти, і формують корпоративну культуру. Для відповіді на виклики майбутнього бізнесу, HR-менеджмент швидко адаптується та впроваджує нові інструменти та стратегії.

Однією з ключових тенденцій є використання штучного інтелекту та аналітики даних для підтримки прийняття рішень у виборі кадрів, управлінні навчанням та розвитком персоналу, а також прогнозуванні поведінки працівників. Це спрощує багато рутинних завдань і дозволяє HR-фахівцям більше часу приділяти стратегічному управлінню. Ще однією важливою тенденцією є підвищення цифрової грамотності та навичок HR-фахівців. Вони повинні розуміти технічні аспекти HR-технологій, вміти аналізувати та інтерпретувати дані, інтегрувати різні інструменти та платформи для покращення управління персоналом.

Основною складовою успішного HR-менеджменту залишаються підходи до співробітників та розвиток їхнього потенціалу. Важливість орієнтації на внутрішнього клієнта та підтримки його потреб не зменшується. Хоча технології можуть полегшити багато процесів, вони не замінюють необхідності відносин та комунікації між людьми. Ця галузь знаходиться в стані постійного розвитку, і для підприємств важливо слідкувати за новими тенденціями та впроваджувати їх для досягнення конкурентної переваги. HR-менеджмент відіграє критичну роль у забезпеченні успіху підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, і його розвиток та трансформація є ключовими елементами досягнення цілей організації.

Порівнюючи консалтингові компанії PricewaterhouseCoopers (PwC) та H-ART у сфері HR, можна зазначити, що обидві компанії мають свої

унікальні переваги та характеристики, які впливають на їхню роль у розвитку сучасних підприємств та управління людським капіталом. PwC, як глобальний лідер в галузі аудиту, консалтингу та податкового обслуговування, має широкий клієнтський портфель і глибокі корпоративні ресурси. Їхні HR-консультанти можуть надавати послуги на міжнародному рівні та впроваджувати найкращі практики у своїх клієнтів. PwC також активно розвиває HR-технології, що дозволяє їм використовувати інноваційні рішення для покращення управління персоналом. H-ART, з іншого боку, спеціалізується на розробці програмного забезпечення та цифрових рішень для HR. Вони пропонують індивідуальні рішення, які спрощують процеси управління персоналом та надають можливість клієнтам побудувати власні HR-системи. Важливо відзначити, що їхні технологічні рішення дозволяють більшу гнучкість та адаптацію до потреб конкретних клієнтів.

У роботі зазначено, що обидві компанії працюють для досягнення стратегічних цілей своїх клієнтів у сфері HR, проте різняться своїми підходами. Зокрема, компанія PwC надає більше загальних послуг та спирається на свій глобальний досвід та ресурси, тоді як компанія H-ART фокусується на розробці HR-технологій та індивідуальних рішень. Загалом, вибір між PwC та H-ART залежить від конкретних потреб та стратегічних цілей клієнта в галузі HR. Обидві компанії мають що пропонувати, і їхні послуги можуть сприяти успішному розвитку та управлінню людськими ресурсами на підприємстві.

Майбутнє HR полягає у використанні потужності даних. Фахівці з управління персоналом все більше покладатимуться на аналітику для прийняття обґрунтованих рішень. Прогнозна аналітика допоможе виявити закономірності та передбачити майбутні потреби в робочій силі, забезпечуючи проактивний підбір персоналу, планування наступності та стратегії управління талантами. Статистика на основі даних також сприятиме створенню персоналізованого досвіду співробітників і покращенню загальної ефективності організації.

З посилення конкурентної боротьби консалтингові компанії прагнуть створити позитивне та привабливе робоче середовище, яке сприятиме задоволенню працівників, продуктивності та добробуту. Це передбачає розробку політики, орієнтованої на співробітників, пропонування персоналізованих можливостей розвитку та використання технологій для покращення спілкування та співпраці між працівниками.

Застосовуючи технології, приймаючи рішення на основі даних і зосереджуючись на досвіді співробітників, спеціалісти з HR-консалтингу відіграватимуть ключову роль у формуванні успіху організацій. Оскільки характер роботи продовжує розвиватися, HR буде розвиватися разом, адаптуючись до нових викликів і можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. Професія «HR-менеджер». URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/proektna-diyalnist/spg/proekti/prof-fest-2013/programa-festivalyu/profesiya-hr-menedzher>
3. Що робить менеджер з персоналу. URL: <https://www.work.ua/career-guide/hr-manager/>
4. Професії та компетенції HR-менеджера. URL: <https://ipp.edu.ua/pro-institut/kompetencziyi-hr-menedzhera>
5. Приятельчук О. А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 1 (24). С. 30-37. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf
6. The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID. Global Wellness Institute, 2021. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/the-global-wellness-economy-looking-beyond-covid/>
7. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куїбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
8. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>
9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконт І. О.

У п р а в л і н н я

ц и ф р о в о ю

трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023.

No. 71. С. 159-166. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-28>

10. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>

11. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. No 2. 2017. С. 13-17.

12. Emma Kennedy. How VR is transforming HR / CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>

13. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf)

14. Nigel Guenole, Chris Lamb, and Sheri Feinzig. Competencies in the AI era. IBM Talent Management Solutions. 2018. 6 p.
15. HR Predictions for 2023. URL: https://jbc.joshbersin.com/wp-content/uploads/2023/01/WT-23_01-HR-Predictions-2023-Report.pdf
16. До «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chat-bot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html>
17. Why Do Some Remote Jobs Require a Location? URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/why-do-some-remote-jobs-require-a-location/>
18. Штучний інтелект у сфері HR. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/artificial-intelligence-in-hr>
19. 5 міфів про гібридну роботу (та їх спростування). URL: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/5-mifiv-pro-gibridnu-robotu-ta-yih-sprostuvannya>

20. Більше безробітних та «диктатура» роботодавця: як зміниться ринок праці у 2023 році. URL: <https://focus.ua/uk/economics/546595-bolshe-bezrobotnyh-i-diktatura-rabotodatela-kak-izmenitsya-rynok-truda-v-2023-godu>
21. Різноманітність і інклюзивність: пріоритет DEI у 2021 році. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-riznomanitnist-i-inklyuzyvnist-priorytet-dei-u-2021-roczii/>
22. Як обрати оптимальний сервіс для автоматизації HR та рекрутинг процесів: на що звернути увагу. URL: <https://itexpert.work/uk/yak-obraty-optymalnyj-servis-dlya-avtomatyzacziyi-hr-ta-rekrutyng-prochesiv-na-shho-zvernuty-uvagu/>
23. Технології віртуальної та доповненої реальності: простою мовою про VR і AR рішеннях. URL: <https://rio-berdychiv.info/porady/rozvahy/item/19919-tekhnologii-virtualnoi-ta-dopovnenoj-realnosti-prostoiu-movoju-pro-vr-i-ar-rishenniakh.html>
24. Що таке кар'єрна карта та як її скласти: колонка HR-директора Альони Дураєвої. URL: <https://stud-point.com/blog/ne-znayesh-shho-napysaty-v-rezyume/karierna-karta-shho-cze-take-ta-yak-ii-sklasti-kolonka-hr-direktora-aloni-duraievoi/>
25. Для чого потрібні HR метрики. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki>
26. Бренд роботодавця: як змусити кандидатів захотіти працювати на вас. URL: https://hurma.work/blog/brend-robotodavczya-yak-zmusyty-kandydativ-zahotity-praczyuvaty-na-vas/?utm_source=blog&utm_medium=content

27. HR-чат-боти для залучення співробітників: досвід GMS. URL: <https://www.gms-worldwide.com/uk/blog/hr-chatbots-for-employee-engagement-a-gms-use-case/>
28. О ф і ц і й н и й с а й т компанії PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html>
29. О ф і ц і й н и й с а й т компанії H-ART. URL: <https://h-art.com.ua/ua/>
30. Gartner 2025 HR Priorities Survey. URL: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/hr-top-priorities-2025-ebook.pdf>
31. Deloitte Global Human Capital Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#read-the-introduction>
32. Державна служба статистики України. Чисельність населення на 1 січня 2013 року та середня за січень-грудень 2012 року. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ds/kn/kn_u/kn0113_u.html
33. Державна служба статистики України. Чисельність населення на 1 січня 2022 року. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/13/Arch_nnas_zb.htm
34. PwC's 26th Annual Global CEO Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey-2023.html>
35. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2025. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2025/human-capital-trends-event.html>
36. HR benchmarks and diagnostics. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/research>

37. Стан світового ринку праці: інформація МОП. URL:
<https://nqa.gov.ua/news/stan-svitovogo-rinku-praci-informacia-mop/>
38. Human Resource Management Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component (Software, Service), By Deployment, By Enterprise Size, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2025 – 2030. URL:
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/human-resource-management-hrm-market>
39. HR tech станом на Q1 2024: інвестиції у світі, ринок HR технологій в Україні. URL: <https://dev.ua/blogs/posts/shevchenko-1682923305>
40. Топ-10 рекрутингових компаній в Україні: порівняння та огляд. 2025. URL: <https://abouthr.co/uk/top-10-rekrutyngovyh-kompanij-v-ukrayini-porivnyannya-ta-oglyad/>
41. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи України. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf
42. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 61 / 2021. С. 13-18 URL: http://bses.in.ua/journals/2023/80_2023/6.pdf DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>
43. Human Capital Trends 2024. Raport Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Трансформація компетенцій HR-менеджера під впливом цифровізації HR- технологій

Ф у н к ц і о н а л ь н а с ф е р а	Компетенції та відповідальність	
	<i>Використовується штучний інтелект</i>	<i>Застосовуються ручні процедури</i>
Р е к р у т и н г	Обробка великих обсягів даних щодо знань, умінь, навичок та особистісних характеристик кандидатів, збір і аналіз інформації щодо кандидатів з різноманітних цифрових джерел, попередній відбір кандидатів, аналіз CV	Відкриття вакансій, визначення переліку професійно-кваліфікаційних вимог кандидата на посаду, ідентифікація ціннісних орієнтаційних вимог особистісних якостей, прийняття остаточного рішення про на
К а р 'є р н е п р о с у в а н н я	Відстеження історії кар'єрного просування, аналітика можливостей кар'єрного зростання, оцінка продуктивності та професійної поведінки	Здійснення кар'єрного коучингу, ідентифікація найбільш підходящих кар'єрних траєкторій, впровадження реалізація системи

	працівника, розрахунок програми подолання компетентнісного розриву	організаційн менторства, розробка кар'єрних пла та перел кар'єрних вимо
Навчання та розвиток персоналу	Досягнення більш ефективної передачі, відстеження та оцінки результатів системи корпоративного навчання, індивідуалізація підходів до реалізації навчання з урахуванням особистісних характеристик працівника	Розробка впровадження систем корпоративно навчання, здійснення інструкційно дизайну, бюджетування програм навча та розви прийняття рішення впровадження найбільш ефективної системи

Джерело: розроблено автором за: [14]

Еволюція моделей HR-менеджменту в світі

Індустріальна корпорація	Ієрархічне лідерство	Спільне управління	Компанія як мережа	Співчуття, довіра, стійкість, зростання
Операційна ефективність	Прибуток, зростання, фінансовий інжиніринг	Обслуговування клієнтів, співробітники як лідери	Місія, мета, стійкість	Громадянство, довіра, зростання, навчання
Люди індустріальної епохи як робітники	Управління за ціллю	Службове керівництво, спільна робота	Розширення можливостей для команди	Продуктивність, оздоровлення, відповідальність
Ендрю Карнегі, Генрі Форд	Джек Велч, Пітер Друкер	Говард Шульц, Стів Джобс	Netflix, Google, Facebook, Amazon	Unilever, Verizon, Patagonia, Whole Foods
Корпорація є лідером	Керівництво є лідером	Люди є лідерами	Команди та керівники команд є лідерами	Особистість, громада та сім'я є лідерами
1950-ті роки	1960-80-ті роки	1990-ті роки	2010-ті роки	Постпандемічний період

Джерело: розроблено за [15]

Рейтинг найуспішніших у світі консалтингових компаній в сфері HR

1	McKinsey & Company	США	Одна з найстаріших і найпрестижніших консалтингових фірм у світі. McKinsey спеціалізується на стратегічному консалтингу, управлінському консалтингу та технологічному консалтингу.
2	Boston Consulting Group	США	Ще одна відома консалтингова фірма, яка спеціалізується на стратегічному консалтингу. BCG також надає послуги з управлінського консалтингу, технологічного консалтингу та консалтингу з питань операцій.
3	Bain & Company	США	Bain спеціалізується на стратегічному консалтингу, управлінському консалтингу та консалтингу з питань операцій. Фірма також надає послуги з консалтингу з питань маркетингу та продажів.
4	Deloitte Consulting	США	Deloitte Consulting є консалтинговою компанією, що входить до складу Deloitte, однієї з чотирьох провідних аудиторських компаній у світі. Deloitte Consulting надає широкий спектр послуг, включаючи стратегічний консалтинг, управлінський консалтинг, технологічний консалтинг та консалтинг з питань операцій.
5	Accenture	Ірландія	Accenture є однією з найбільших консалтингових фірм у світі. Accenture спеціалізується на стратегічному консалтингу, управлінському консалтингу, технологічному консалтингу та консалтингу з питань операцій.
6	PwC Consulting	США	PwC Consulting є консалтинговою компанією, що входить до складу PwC, однієї з чотирьох провідних аудиторських компаній у світі. PwC Consulting надає широкий спектр послуг, включаючи стратегічний консалтинг, управлінський консалтинг, технологічний консалтинг та консалтинг з питань операцій.
7	EY-Parthenon	США	EY-Parthenon є консалтинговою компанією, що входить до складу EY, однієї з чотирьох провідних аудиторських компаній у світі. EY-Parthenon спеціалізується на стратегічному консалтингу.
8	KPMG Consulting	США	KPMG Consulting є консалтинговою компанією, що входить до складу KPMG, однієї з чотирьох провідних аудиторських компаній у світі. KPMG Consulting надає широкий спектр послуг, включаючи стратегічний консалтинг, управлінський консалтинг, технологічний консалтинг та консалтинг з питань операцій.
9	Oliver Wyman	США	Oliver Wyman є консалтинговою компанією, яка спеціалізується на стратегічному консалтингу, управлінському консалтингу та консалтингу з питань операцій. Фірма також надає послуги з консалтингу з питань фінансів та ризиків.
10	A.T. Kearney	США	A.T. Kearney є консалтинговою компанією, яка спеціалізується на стратегічному консалтингу, управлінському консалтингу та консалтингу з питань операцій. Фірма також надає послуги з консалтингу з питань маркетингу та продажів.

Джерело: розроблено на основі [31].

Порівняльна економічна характеристика компаній в HR-галузі

Критерій	PwC	H-ART
Розмір галузі	Глобальна консалтингова галузь у сфері менеджменту	Український ринок HR послуг становить незначну частку в економіці країни
Темпи зростання галузі	Високі темпи зростання галузі, що пояснюється зростанням попиту на консультування у сфері управління персоналом	Стабільні темпи зростання, що обумовлено збільшенням попиту на консалтингові послуги в HR-сфері.
Стадія життєвого циклу галузі	Стадія зростання	Стадія зростання
Масштаб конкуренції	Глобальний рівень конкуренції	Місцевий рівень конкуренції
Основні країни експортери	США, Великобританія, Китай	США, Німеччина, Великобританія
Основні країни імпортери	Індія, Китай, Саудівська Аравія	США, Європейський Союз
Ступінь завантаження виробничих потужностей	Високий	Високий
Залежність від коливань ділового циклу	Середня	Середня
Характеристика продукції	Універсальні послуги консалтингу та аутсорсингу	Спеціалізовані послуги в HR-галузі
Вхідні бар'єри у галузь	Висока лояльність до брендів, високі вимоги до капіталу, доступ до технологій	Незначний обсяг капіталовкладень, що ускладнює конкуренцію і збільшує загрозу з боку нових гравців.
Товари замітники	Послуги інших консалтингових компаній, аутсорсинг непрофесіоналів	Послуги інших HR -компаній, аутсорсинг непрофесіоналів
Ланцюжок цінностей	Додавання цінності за рахунок консультацій, проектного менеджменту та управління талантами	Додавання цінності за рахунок надання послуг з розробки програмного забезпечення, тестування та підтримки
Цінова конкуренція	Середня	Середня
Прибутковість галузі	Висока	Висока
Короткострокові тенденції, що позитивно впливатимуть на попит та пропозицію	Зростання глобальної економіки, цифровізація економіки, зростання попиту на HR-спеціалістів	Зростання попиту на консультування у галузі управління персоналом, яка швидко зростає
Короткострокові тенденції, що негативно впливатимуть на попит та пропозицію	Геополітична та економічна нестабільність призводить до зменшення обсягу інвестування у консалтингові HR-послуги	Війна в Україні, політична та економічна нестабільність

продовження додатку Г

Довгострокові тенденції, що позитивно впливатимуть на попит та пропозицію	Використання технологій штучного інтелекту та доповненої реальності, інтеграція цифрових рішень з хмарними сервісами.	Автоматизація HR-процесів, збільшення попиту на розумні технології у HR-сфері, зростання інвестицій у розробку штучного інтелекту.
Довгострокові тенденції, що негативно впливатимуть на попит та пропозицію	Динамічне, швидкозмінюване глобальне економічне середовище	Конкурентна боротьба за кваліфіковані кадри, зростання витрат на розробку HR-продуктів
Місце галузі в економіці України та її перспективність	Україна розвивається як гравець у галузі HR-консалтингу, з потенціалом для подальшого росту	HR-сфера має важливе значення для розвитку економіки України, що сприяє залученню іноземних інвестицій в галузь.
Місце України в галузі	Україна займає незначне місце у глобальній HR-індустрії	

Джерело: складено автором самотійно

Топ-10 консалтингових компаній в сфері HR в Україні в 2025 році

Рейтинг	Компанія	Офіси	Основні послуги
1	Headhunter Ukraine	Київ, Одеса, Дніпро	Рекрутинг; аутсорсинг HR-функцій; управління талантами; адаптація; навчання; кар'єрне зростання.
2	Work.ua	Київ	Розміщення вакансій; пошук резюме; аналітика ринку праці.
3	Rabota.ua	Київ	Розміщення вакансій; пошук та фільтрація кандидатів; проведення інтерв'ю онлайн; підтримка з оформленням документації.
4	Hays Ukraine	Київ, Львів	Пошук та найм висококваліфікованих фахівців; консультації з HR-стратегій; тимчасове та постійне працевлаштування; рекрутинг для спеціалізованих проєктів.
5	Michael Page Ukraine	Київ, Одеса	Пошук та найм топ-менеджерів та керівників; пошук спеціалістів середньої та високої ланки; консультації з управління персоналом; тимчасовий найм.
6	Kelly Services Ukraine	Київ, Львів	Тимчасове працевлаштування; постійний найм; аутсорсинг HR-функцій; консультації з управління персоналом.
7	Adecco Ukraine	Київ, Одеса, Дніпро	Пошук та найм персоналу; аутсорсинг HR-функцій; організація навчальних програм.
8	Manpower Ukraine	Київ, Одеса	Пошук та найм персоналу; аутсорсинг працівників; тренінги та розвиток персоналу; консультації з HR-стратегій.
9	Randstad Ukraine	Київ, Одеса, Дніпро	Пошук та найм персоналу; аутсорсинг HR-функцій; тренінги та розвиток персоналу; консультації з управління персоналом.
10	AboutHR	Київ	Пошук та найм персоналу; аутсорсинг HR-функцій; консультації з управління персоналом; проведення інтерв'ю та оцінка кандидатів.

Джерело: розроблено автором за: [40].