

СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Oksana ZAKHAROVA <https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>¹, Galyna LOPUSHNYAK
<http://orcid.org/0000-0001-8576-6440>², Kateryna SKIBSKA <https://orcid.org/0000-0002-5261-5483>³

¹Faculty of Economics and Management, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

^{2,3} Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Corresponding author: Oksana, Zakharova, email: bonheur5576@gmail.com

Received 31 October 2021; accepted

Abstract. *Purpose* – Метою даного дослідження є обґрунтування трендів розвитку українського ринку праці та порівняння їх із глобальними трендами, що демонструє світовий ринок праці за останні п'ять років.

Research Methodology – Інформаційною основою дослідження виступили звіти компанії Deloitte щодо глобальних трендів та компанії Deloitte Ukraine щодо трендів ринку праці України. Обробку інформаційної бази було зроблено за допомогою системного підходу, що дозволив систематизувати інформацію щодо наявних трендів у річному розрізі, та методу логічного узагальнення, який було використано для змістовного з'єднання інформації про глобальні та українські тренди. Метод порівняльного аналізу дозволив провести ґрунтовне змістовне порівняння глобальних трендів ринку праці з тими тенденціями, що спостерігаються протягом останніх років у розвитку українського ринку праці. Метод когнітивного моделювання було використано з метою перевірки висновків та обґрунтування стратегічних векторів перспективного розвитку ринку праці України.

Findings – Результати дослідження полягають у аргументованому співставленні трендів розвитку світового ринку праці та відповідних тенденцій розвитку ринку праці України за період 2017-2021 рр. Конкретизація щорічних трендів дозволила встановити рівень фокусування уваги учасників ринку праці України на ключових напрямках його розвитку та визначити проблемні аспекти, що перешкоджають соціально-економічному оздоровленню країни. Дослідження розширює практичний аналітичний інструментарій оцінювання тенденцій розвитку ринку праці на національному рівні.

Research Limitation/Implications – Обмеження пов'язані з терміном дослідження у п'ять останніх років, що скорочує можливості для здійснення об'єктивних висновків щодо прогресивності та інтенсивності сучасних тенденцій розвитку ринку праці в Україні. Водночас порівняння досягнутих тенденцій з глобальними трендами ринку праці дозволило встановити тенденції його розвитку.

Practical Implications – В дослідженні за результатами порівняння глобальних та українських трендів розвитку ринку праці за останні п'ять років обґрунтовано напрями стратегічного розвитку ринку праці України, орієнтація на які має стати підґрунтям для підвищення рівня і якості життя населення та соціально-економічного розвитку економіки регіонів країни.

Originality/Value – Порівняння змісту трендів розвитку світового та українського ринків праці науковцями не проводилося. Новизна дослідження полягає у конкретизації трендів розвитку ринку праці України, констатації його відставань від глобальних трендів, та обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку ринку праці України.

Keywords: Ukraine, labor market, development trends.

JEL Classification: I12, J21, O15.

Introduction

Поточний стан розвитку ринку праці та тенденції його зміни у часі є одними з найбільш красномовних індикаторів, що визначають перспективи соціально-економічного прогресу в країні. Залежно від того, які тренди було досягнуто у розвитку ринку праці країни можна вже зараз робити фахові прогностичні висновки про наявність та швидкість позитивних змін, що будуть відбуватися у найближчі роки у найбільш важливій сфері країни – соціально-економічній. Тому особливу актуальність така можливість представляє для країн, що сьогодні знаходяться у важкому кризовому стані функціонування економіки, так як своєчасне ґрунтовне визначення трендів розвитку ринку праці дозволить вносити коригування в стратегічні управлінські рішення, що приймаються на найвищому рівні і тим самим буде сприяти оздоровленню національної економіки і досягненню головного завдання держави – всебічного й максимально повного забезпечення потреб людини.

Україна, з моменту набуття у 1991 р. незалежності, перманентно перебуває у досить складних кризових умовах, що постійно загострюються та які у соціально-економічному плані проявляються у трьох основних характеристиках кризи (Zakharova, 2020; Czaplinski, 2019; Dluhopolskyi, 2019; Ukraina: shliakh, 2017):

демографічній – щорічне скорочення чисельності населення країни через падіння народжуваності та надмірну смертність, яка суттєво перевищує темпи зростання народжуваності; старіння населення через одночасне скорочення питомої ваги молоді і дітей та збільшення питомої ваги осіб літнього віку;

соціально-економічній – неоднорідність рівня економічного розвитку регіонів країни, що обумовлює значну територіальну деформацію ринку праці; скорочення числа робочих місць при збільшенні рівня безробіття;

дисбаланс пропозиції робочої сили за професійною ознакою через невідповідність напрямів підготовки робочої сили закладами освіти потребі у робочій силі ринку праці; висока поширеність неофіційної форми зайнятості та праці не за фахом, що супроводжуються наявністю надлишкової компетенції; низька вартість праці та незадовільні умови праці; зростаючі потоки трудових емігрантів і в першу чергу перспективної молоді та представників суспільно важливих професій;

суспільно-політичний – починаючи з 2014 р. з'явилося явище вимушеного переселення населення з тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим; частина населення окупованих територій залишилася жити у тих регіонах і була тимчасово викресленою офіційною статистикою з загальної чисельності населення країни.

Всі перераховані причини та наслідки кризових явищ сформували архітектуру ринку праці України, що узагальнено можна проілюструвати динамікою у часі двох ключових показників – робоча сила та рівень безробіття, рис. 1.

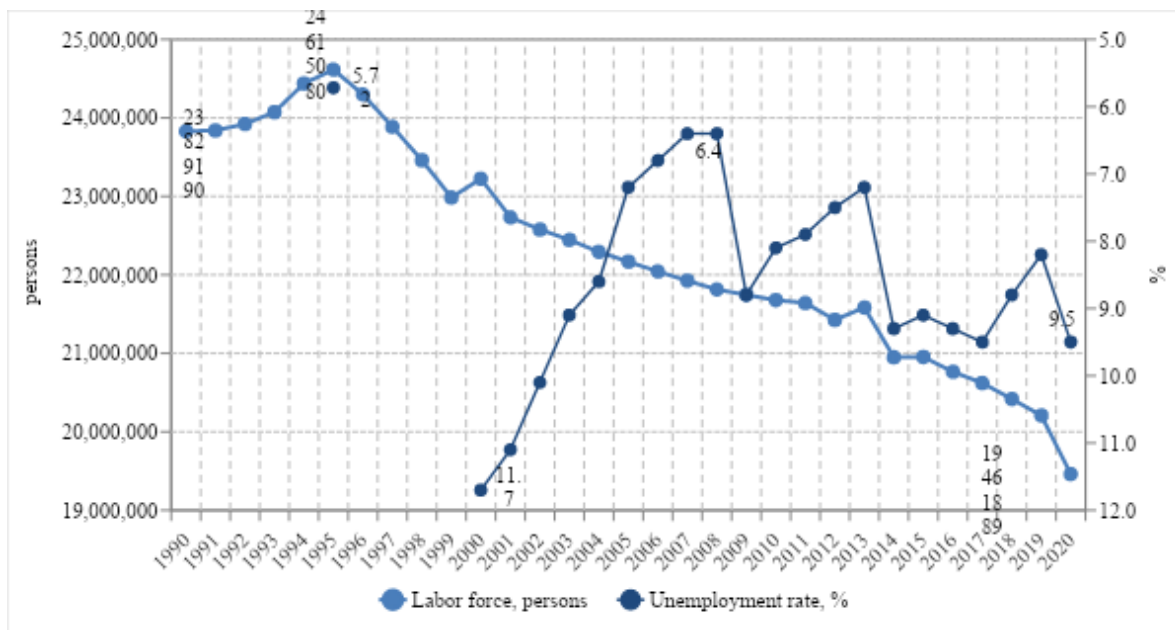


Рисунок 1 – Динаміка змін обсягу робочої сили та рівня безробіття в Україні протягом 1990-2020 рр.
Джерело даних: (Labor, 2021; Unemployed, 2021)

Отже, в Україні протягом останніх 25 років, за виключенням 2000 та 2013 рр., відбувалося суттєве щорічне скорочення обсягу робочої сили, що за цей період становило 20,9%. Такі тенденції, при інших рівних умовах мали б скоротити або навіть запобігти появі безробіття, проте на практиці нажалі такого не спостерігалось. З моменту початку розрахунку для країни показника безробіття за методологією МОТ у 1995 р., коли рівень показника був мінімальним за весь період його розрахунку і становив 5,7%, відбувалися суттєві коливання його значення, при цьому чітко простежується негативний вплив зовнішніх (2008 р.) та внутрішніх (2014 р.) криз. У моменти відносної стабілізації ситуації з безробіттям в країні (2007-2008, 2013, 2019 рр.) рівень скорочення показника не досягав навіть попередньої найнижчої межі, що свідчить про одночасне погіршення ситуації у реальному секторі економіки і суттєве скорочення числа робочих місць, що негативним чином позначається на якості та рівні життя українців.

Підтвердженням наявності наслідків глибокої соціально-економічної кризи та суттєвої деформації ринку праці України стали фахові висновки МОП, за результатами обговорення яких було надано старт проекту UKR/17/01/DNK, який реалізується МОП за фінансової підтримки уряду Данії (Inclusive, 2017). Проект має термін реалізації у п'ять років (1 грудня 2017 – 1 грудня 2022 рр.) із бюджетом у 8 664 955 дол. США. Проект спрямований на розв'язання трьох найбільш проблемних аспектів, що стримують стратегічний розвиток ринку праці України: модернізація державної служби зайнятості України; приведення у відповідність навичок кандидатів та наявних запитів роботодавців на первинному ринку праці; розвиток механізму соціального діалогу для розв'язання найбільш гострих соціальних проблем.

Проект реалізується вже четвертий рік і дати об'єктивну відповідь про його результативність можна лише за умови глибокого дослідження трендів розвитку ринку праці України, які проявилися в країні протягом всього періоду реалізації проекту. Саме тому обрана тематика дослідження є актуальною як для України, так і для міжнародної спільноти та фахівців МОП.

Дане дослідження разом із розв'язанням основної мети дозволить непрямо висвітлити ступінь корисного впливу результатів означеного проекту на функціонування ринку праці України.

1. Інформаційна база та методологія проведення дослідження

Об'єктивність висновків дослідження має бути забезпеченою якісною й повною інформаційною базою, особливо якщо це стосується питань макrorівня. Виконання ж цієї вимоги для умов України є одним зі стримуючих факторів, так як протягом двадцяти років в країні не проводилося офіційних досліджень тенденцій змін чисельності населення: у грудні 2001 р. було проведено єдиний за всю тридцятирічну історію незалежності України Всеукраїнський перепис населення (All-Ukrainian, 2001). А враховуючи потужний вплив вже перелічених кризових явищ, що активно розвиваються в країні, та наявні міграційні процеси, орієнтуватися виключно на дані природного руху населення, що робить офіційна статистика, можливо лише до певної міри. Тобто слід чітко розуміти, що реальні дані по ключовим для статистики населення і ринку праці України показникам можуть значно відрізнятись та бути за значеннями гіршими ніж ті, що є офіційно заявленими на сайті Державної служби статистики України (State, 2021). Що ж стосується тенденцій, які у сфері соціально-трудова відносин спостерігаються в різних секторах економіки країни, то цим питанням на офіційному рівні в країні протягом всього періоду незалежності приділялося недостатньо уваги. Саме тому, з метою забезпечення об'єктивності висновків при формуванні інформаційної бази дослідження в роботі офіційну статистичну інформацію було доповнено дослідженнями компанії Deloitte Ukraine, яка вже 26 років знаходиться на українському ринку та надає експертні послуги з різних напрямів (Deloitte Ukraine, 2021). Про рівень компетентності фахівців компанії та ступінь довіри до наданих ними звітів говорить той факт, що протягом останніх п'яти років компанія щорічно входить до рейтингу кращих компаній за різними номінаціями, а протягом 2017-2018 рр. її було визнано однією з кращих аудиторських компаній за версією Corporate INTL Global Awards Winner (Corporate, 2021). Перевірку висновків і прогнозів, зроблених Deloitte Ukraine щодо трендів розвитку ринку праці у роботі здійснено на основі моніторингових досліджень Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine (Ptoukha Institute, 2021), що періодично публікуються фахівцями інституту у вигляді аналітичних записок. У інструментальному плані обробку інформаційної бази було зроблено за допомогою системного підходу, методів логічного узагальнення, порівняльного аналізу та когнітивного моделювання.

2. Теоретичне підґрунтя дослідження

Проблематика дослідження глобальних трендів ринку праці завжди була досить актуальною та затребованою серед науковців світу. Здебільшого це пов'язано із тим, що зміни у сфері праці носять перманентний характер та безпосередньо впливають на рівень і якість життя всіх верств населення (як працездатного, так і непрацездатного), супроводжуються створенням гідних умов для праці та забезпеченням соціальної справедливості. Ще біля двадцяти п'яти років тому науковці досліджували проблематику глобальних змін на ринку праці, вивчали наслідки розриву у заробітній платі та зростанні безробіття (Gundlach, 1997), оцінювали загальні соціальні, економічні та демографічні тенденції, що у різних країнах та у різний час впливали на стан розвитку національного ринку праці (Demekas, 1995; Ljungqvist, 1998; Lerman, 1999; Toossi, 2002; Prescott, 2004; Schindler, 2009).

Дослідження останніх років спрямовані на прогнозування тенденцій розвитку світового ринку праці відповідно до очікуваних обсягів пропозиції робочої сили в світовій економіці (Mykhailyshyn, 2020); оцінювання стану національних ринків праці залежно від рівня розвитку та доходів країн, можливостей доступу до систем соціального забезпечення, гарантування зайнятості, ведення колективних переговорів та дотримання трудових прав (Kühn, 2019); визначення впливу інноваційних змін на стан ринку праці і зайнятість (Pasięka, 2019); дослідження трансформаційних впливів сучасного життя на робочі місця та ринок праці (Shanti, 2019); конкретизацію сучасних проблем у сфері соціально-трудова відносин, щоб набути можливостей для прогнозування майбутніх трендів ринку праці (Onyusheva, 2018).

Виходячи з того, що за сучасних умов життя спостерігається інтенсифікація впливу економічних, соціальних та пандемічних наслідків на стан розвитку національних та глобального ринку праці, існує потреба у більш глибокому дослідженні та порівнянні тих трендів розвитку ринку праці, що спостерігаються в Україні і світі.

3. Покроковий порівняльний аналіз трендів розвитку ринку праці України за період 2017-2021

Періодом дослідження обрано п'ять останніх років, що пов'язано із тим, що 2017 р. можна вважати першим роком, коли в країні почали стабілізуватися соціально-економічні тенденції розвитку. При цьому сказати, що економіка країни почала швидко відновлення після суспільно-політичної кризи 2014 р. не можна, проте в економіці країни почали перші ознаки так званого «привікання» до наявної ситуації в країні, через що почали простежуватися і позитивні ознаки зростання – протягом 2017-2019 рр. спостерігалася позитивна зміна у діапазоні від 2,5 до 4,0% обсягу ВВП у відсотках до попереднього року в цінах 2016 р. (State, 2021). Саме тому у цей період досить цікаво простежити щорічні тренди, які спостерігаються на ринку праці країни, що має стати «лакмусом» загального соціально-економічного розвитку економіки України. З цією метою, для отримання об'єктивних висновків проведемо аналіз трендів розвитку ринку праці України окремо за кожен рік обраного в якості діапазону дослідження шляхом порівняння із відповідними глобальними трендами.

3.1. Аналіз трендів розвитку ринку праці 2017

У 2017 р. провідні компанії світу зосереджували свою увагу на трьох важливих у соціальному плані напрямках: забезпеченні представництва всіх вікових груп працівників у структурі персоналу із наданням переваг при відборі кандидатів на вакантні керівні посади особам у віці 25-40 років та збереженні можливостей для праці досвідченим та високопрофесійним працівникам літнього віку; дотриманні вимог гендерної рівності та наданні відкритих і рівних можливостей для працевлаштування представникам різних груп меншин та іммігрантам із докладанням керівництвом зусиль для максимально повної інтеграції означених осіб до внутрішньої корпоративної культури компанії; забезпеченні інформаційної безпеки діяльності компанії та кожного її працівника (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння глобальних та українських трендів розвитку ринку праці у 2017 р.

Тренд	Глобальні тенденції	Українські тенденції
1. Multigenerational workforce	Персонал компаній складається з кількох поколінь. Міленіали займають важливі посади у структурі управління компаній. Вихід на пенсію не є обов'язковим і працівники продовжують працювати	Загальна тенденція скорочення витрат на оплату праці. Економія коштів на підборі талановитої молоді через механізм короткострокових стажувань. Через низький рівень доходу працівники пенсійного віку не йдуть на пенсію
2. Diversity	Цифрова революція дозволила праці набути ознак дистанційності, інклюзивності	86% підприємств не мають стратегії забезпечення рівних можливостей для чоловіків і жінок, переселенців, не формують інклюзивну культуру
3. Digital tech	Всебічне забезпечення інформаційної безпеки діяльності компанії	Біля 50% підприємств зберігають інформацію на паперових носіях та у форматі Excel-файлах
4. The social contract	Працівники прагнуть до покращення рівня свого життя і тому весь час знаходяться в пошуку	Введено безвізовий режим, що розширив можливості до зростання потоків трудової міграції
5. Organizational design	Перехід від традиційних вертикальних систем управління до плоских та демократичних моделей, орієнтація на високо інтерактивні команди	Підприємства обмежені в можливостях використовувати новітні альтернативні форми найму персоналу через їх відсутність у трудовому законодавстві

Джерело: (Top 10, 2017; HR analytics, 2017)

Український ринок праці суттєвим чином відстає від глобальних трендів розвитку та у 2017 р. лише тільки почав робити перші кроки до перспективних стратегічних змін та орієнтувався на ті покращення, що вже відбуваються у світовому просторі соціально-трудова відносин.

Кризові явища в економіці країни змусили керівництво підприємств переглянути *політику оплати праці* у бік всебічної економії. Тому основою мотивації переважно виступають нематеріальні методи та стимули. За умови наявності потреби у наборі персоналу перевага віддається випускникам навчальних закладів або особам, що не мають потужного досвіду і тому їх «квартість» на ринку праці є невисокою, а отже витрати підприємства будуть мінімізованими.

Виключенням можна вважати ІТ-сферу, де рівень оплати праці має тенденцію до зростання та є досить високим, проте більшість таких фахівців в країні працює на умовах фрілансу віддалено на іноземні компанії, що можна непрямо вважати чинником тимчасового «витоку мізків».

З 1 січня 2017 р. на законодавчому рівні в Україні відбулося збільшення у два рази мінімальної заробітної плати, яка становила на той момент 120,3 дол. США. Такий захід дозволив скоротити масштаби абсолютної бідності в країні, проте через підвищення рівня споживчих цін найбільш вразливі верстви населення не отримали суттєвих позитивних змін у якості свого життя. Дійсно, в Україні спостерігається щорічне підвищення значення індексу споживчих цін (Consumer price, 2021): за період з 1993 до 2020 рр. зменшення рівня споживчих цін порівняно з попереднім роком відбулося виключно у 2013 р. і становило всього 0,3%. У 2017 р. зростання індексу споживчих цін за останні десять років досягло рекордного рівня у 14,4%, при максимумальному значенні показника за цей період у 148,7%. Така динаміка веде до відповідного погіршення рівня і якості життя населення, у результаті чого спостерігається тенденція до вимушеного продовження *терміну трудової активності людей*, які вже досягли пенсійного віку та збільшенню *обсягів неформальної зайнятості*. Так, у 2017 р. 13,9% населення старше працездатного віку було зайнятим (Population employment, 2017), а рівень неформально зайнятого населення дорівнював 22,9% від загальної кількості зайнятого населення віком 15-70 років (Ptoukha Institute, 2021).

У червні 2017 р. Україна отримала безвізовий режим із Європейським союзом, що розширило можливості для *трудова міжнародної міграції* українського населення, обсяги якої порівняно з попереднім роком зросли у три рази (Population migration, 2021). Основною причиною вибору українців на користь виїзду за межі країни у пошуках роботи були низький рівень оплати праці в країні та незадовільні умови праці на українських підприємствах.

В країні більшість *операцій в сфері праці* має документальне підтвердження та супровід на паперових носіях і у форматі Excel-файлів, що пов'язано із відсутністю у власників та керівників підприємств достатніх обсягів коштів на повне і швидке переведення інформаційних потоків у цифровий формат, складнощами в опануванні персоналом нових систем обліку та управління інформацією, низькою забезпеченістю фахівців у сфері цифрових технологій, недостатньою довірою бізнесу до новітніх систем збереження та обробки інформації та знань. У результаті виникають суттєві питання з інформаційною безпекою підприємств та складності із переходом на застосування новітніх цифрових технологій у сфері HR.

3.2. Аналіз трендів розвитку ринку праці 2018

Трьома основними глобальними трендами розвитку ринку праці у 2018 р. стали: побудова високоєфективної команди, здатної до отримання синергетичного ефекту у своїй діяльності в умовах обмеженості ресурсів та можливостей; активне використання новітніх форм праці, при яких працівник необов'язково входить до штату компанії (фриланс, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг тощо) з метою досягнення високих темпів зростання продуктивності й підвищення рівня інноваційності праці через можливість використання чужого високо професійного досвіду, накопиченого фахівцем під час вирішення аналогічних завдань іншого бізнесу, постійного доступу до нових технологій і знань; докорінна зміна системи мотивації працівників до високоєфективної й інноваційної праці через запровадження індивідуальних, гнучких та комплексних систем оплати праці та стимулювання (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняння глобальних та українських трендів розвитку ринку праці у 2018 р.

Тренд	Глобальні тенденції	Українські тенденції
1. The symphonic c-suite: teams leading teams	Побудова командної організації, для чого керівники мають вийти за межі своєї ролі та діяти як єдина команда у рамках гнучкої мережі	42% респондентів вважають, що топ-менеджери самостійно керують своїми функціями та співпрацюють лише при потребі поділитися ідеями або усунути проблеми
2. The workforce ecosystem: managing beyond the enterprise	Активно використовуються альтернативні форми праці, щоб досягти потужних темпів зростання та максимально задовольняти потреби клієнтів	Переважно персонал підприємства складається зі штатних працівників, проте на ринку праці є очікування, що у найближчі роки буде застосовуватися праця фрилансерів
3. New rewards: personalized, agile, and holistic	Застосовуються індивідуальні, гнучкі та комплексні системи винагороди працівників, що суттєвим чином підвищує рівень мотивації до високопродуктивної праці	48% респондентів вважають систему винагород на підприємстві типовою для даної галузі
4. From careers to experiences: new pathways	Застосування провідних цифрових технологій з метою створення та реалізації ефективної системи безперервного професійного навчання	Шляхи кар'єрного зростання базуються як на організаційних цілях, так і на інтересах безпосередньо працівників
5. The longevity dividend: work in an era of 100-year lives	20% компаній мають у штаті працівників пенсійного віку, розробляються програми по запобіганню упередженості до працівників літнього віку	55% респондентів стверджують, що на їх підприємствах працівники літнього віку успішно керують власною кар'єрою в рамках існуючої моделі роботи

Джерело: (Global, 2018; Human Resources, 2018)

Основною характеристикою ринку праці України у 2018 р. стало різке посилення темпів зростання міграційних потоків – на 41,9% порівняно із попереднім роком (Population migration, 2021). При цьому у 2018 р. було досягнуто найвищий рівень міждержавної міграції населення починаючи з 2007 р. Вїзд фахівців за межі країни в пошуках роботи призвів до суттєвого кадрового голоду в країні (як досвідчених представників робітничих професій, так і висококваліфікованих фахівців), подолати який можливо виключно через підвищення рівня оплати праці. Середня річна заробітна плата в країні у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла у гривневому еквіваленті на 24,8%, а у доларовому – на 22,0% і становила 326 дол. США. Водночас спостерігається суттєва диференціація рівня заробітної плати по регіонам: якщо в Києві середня заробітна плата дорівнювала 498 дол. США, то в Тернопільській області значення даного показника становило лише 270 дол. США. При цьому реальна заробітна плата в Україні у 2018 р. зросла на 12,5% порівняно з попереднім роком, коли відповідне зростання становило 19,1% (Rate of growth, 2021).

Великі промислові гіганти України, такі як DTEK, Metinvest, ArcelorMittal Kryvyi Rih, NNEGC "ENERGOATOM" (DTEK, 2021; ArcelorMittal, 2021; NNEGC "ENERGOATOM", 2021; Metinvest, 2021) запровадили власні унікальні стратегії соціальної відповідальності та активно їх реалізують на практиці протягом вже кількох років. Це програми бережного використання природних ресурсів, захисту навколишнього середовища та екологічної безпеки, підвищення енергоефективності виробничого та комунального секторів, створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього бізнесу, створення нових робочих місць і можливостей для підприємництва, підвищення якості та доступності освітніх і соціальних послуг, розвиток об'єктів дозвілля, культури та спорту, залучення населення до рішення проблем і розвиток місцевих громад, розробка освітніх програм для безперервного підвищення професійного рівня та перепідготовки фахівців всіх категорій та робітників, надання широких можливостей для кар'єрного зростання та підтримка колишніх працівників тощо. Реалізація перелічених програм означених компаній підкріплюється досить потужним фінансуванням і контролюється вищим керівництвом, а отримані результати щорічно оприлюднюються на офіційних сайтах підприємств у вигляді нефінансового звіту.

Серед інструментів професійного спілкування та HR-управління важливу роль почали відігравати особисті месенджери і тому для забезпечення інформаційної безпеки на підприємствах почали створюватися новітні корпоративні комунікаційні платформи. Водночас така практика не є достатньо поширеною через обмежені фінансові можливості суб'єктів господарювання і також використовується виключно великими підприємствами. Середній та малий бізнес в якості основних каналів комунікацій використовує перевірені інструменти – електронну пошту та телефон.

3.3. Аналіз трендів розвитку ринку праці 2019

Розвиток ринку праці у 2019 р. мав три глобальні вектори: масове використання фрилансу під час пошуку і залучення талантів до бізнесу, для реалізації чого запроваджуються ефективні системи мотивації до високо продуктивної праці та заходи щодо підвищення бренду роботодавця для компанії; спрямування зусиль на

використання компаніями штучного інтелекту, когнітивних технологій та робототехніки, що суттєвим чином збільшує ефективність виробничо-господарської діяльності та полегшує працю людини, вивільняє її робочий час на інноваційні розробки та удосконалення методів і прийомів праці; трансформація змісту лідерства із підвищенням ступеня відповідальності за прийняття управлінських рішень в умовах швидких перманентних змін та невизначеності (табл. 3).

Таблиця 3 – Порівняння глобальних та українських трендів розвитку ринку праці у 2019 р.

Тренд	Глобальні тенденції	Українські тенденції
1. The alternative workforce: It's now mainstream	Фріланс як сегмент робочої сили виріс і став масовим, особливо на ринках талантів, розробляються інструменти доступу до талантів	90% ІТ послуг України надає на принципах аутсорсингу іншим країнам. За темпами зростання цього сегмента в світі є другою після Індії
2. From jobs to superjobs	Бізнес збільшує використання штучного інтелекту, когнітивних технологій та робототехніки	Переосмислення наявної на підприємстві технології управління персоналом, розглядаючи хмарні технології як фундамент для впровадження інноваційних інструментів
3. Leadership for the 21st century: The intersection of the traditional and the new	Перехід до командних методів роботи зобов'язує лідерів мати нові компетенції, які дозволяють ефективно справлятися з більшою невизначеністю	Змінюються форми праці: гнучкі графіки, проєктна робота, робота віддалено, part-time на кілька підприємств
4. From employee experience to human experience: Putting meaning back into work	Прагнення бізнесу покращити «досвід працівників». Межі досвіду розширюються за рахунок «людського досвіду», прагнення працівників зв'язати роботу з впливом, який вона чинить не лише на бізнес, а суспільство в цілому	Більша увага до формування довгострокових відносин, неперервного навчання та індивідуального підходу до кожного співробітника дозволять створити позитивний досвід для персоналу
5. Organizational performance: It's a team sport	Перехід від ієрархії до команд триває. Багато лідерів ще не вміють працювати в командах і ще не прийняли командної моделі взаємодії	Відкритий ринок та міграція визначають необхідність зміни корпоративної культури

Джерело: (Leading, 2019; Outsourcing, 2019; HUMAN, 2019)

2019 р. розвитку українського ринку праці можна вважати переламним щодо погляду менеджерів по персоналу на *роль особистості* у справі досягнення конкурентних переваг підприємства на регіональному та національному ринках. Орієнтація керівництва підприємства на новітні якості при підборі персоналу дозволяє поступово переходити під час подальшої професійної роботи на гнучкі та віддалені форми організації праці, забезпечувати вчасне виконання проєктів та робіт на замовлення. Ефективність таких підходів буде багато у чому залежати від сприятливості створеного соціально-психологічного клімату в колективі та ступеня спроможності підприємства організувати систему безперервного професійного розвитку працівників, у основу якої буде покладено орієнтацію на індивідуальні фахові й особистісні потреби людини. Проте слід зазначити, що у 2019 р. 26% підприємств в країні одержали збиток до оподаткування, а отже ініціювати означені процеси не мали змоги (The share of enterprises, 2021).

Серед всіх секторів економіки суттєві позитивні зрушення та розвиток відбуваються у *секторі ІТ-послуг*, причому одночасно у всіх сферах його діяльності. ІТ-сектор в Україні переважно працює на засадах аутсорсингу і за обсягами наданих послуг займає друге місце в країні після транспортної галузі. Щороку відбувається зростання галузі на 20-26%, а у динаміці платіжного балансу України експорт комп'ютерних послуг у 2019 р. порівняно з попереднім роком зріс на 30,2% і склав 4,17 млрд дол. (Export of the Ukrainian IT, 2020). У 2019 в Україні нараховувалось понад 190 тис. фахівців, з них 63% – молодь у віці 21-30 років (Portrait of IT Specialist, 2019). Понад 80% українських ІТ-фахівців мають вищу освіту та володіють англійською мовою, що підвищує їх шанси виходу на світовий ринок ІТ на засадах аутсорсингу. Стимулом для виходу на світовий ринок є високий рівень середньої заробітної плати – біля 2 тис. дол. США, що для внутрішнього ринку є недосяжною планкою.

У сфері *оплати праці*, яка є дуже важливою для забезпечення гідного рівня і якості життя населення, так як у 2019 р. у структурі витрат підприємств на персонал заробітна плата становила 83% (Personnel costs, 2021), спостерігаються тенденції підвищення рівня заробітної плати різних категорій персоналу та одночасно відбуваються процеси кардинальної диференціації за територіальною та галузевою ознаками. Так, у грудні 2019 р. середня місячна заробітна плата в країні досягла рівня у 475 дол. США, тоді як її найвищий рівень був характерним для м. Києва – 730 дол. США, а найнижчий – для Чернігівської області (343 дол. США) (Rate of growth, 2021). Різниця більше ніж у 2 рази у рівні оплати праці активізувала внутрішні потоки міграції населення, особливо у молодому віці, що негативним чином позначилося на пропозиції робочої сили у більшості регіонів країни та викликало дефіцит представників різних професій.

Що стосується галузевої диференціації у рівні заробітної плати, то у 2019 р. найвища середньомісячна заробітна плата була характерною для авіаційного транспорту – 1056 дол. США, а найнижчий її рівень спостерігався у галузі охорони здоров'я та соціального забезпечення – 272 дол. США (Rate of growth, 2021).. Що ж стосується рівня оплати праці в сфері ІТ, то він є досить високим, проте більшість з цих доходів лежить поза зоною державного статистичного обліку.

3.4. Аналіз трендів розвитку ринку праці 2020

Глобальні виклики, які приніс 2020 р., вимушено й докорінним чином змінили всі системи управління бізнесом і сфера HR-технологій зустрілася з цими змінами першою. Система управління персоналом провідних компаній світу, щоб забезпечити хоча б мінімально припустимий рівень стійкості бізнесу на ринку, досить швидкими

темпами мала змінитися у бік переходу на більш комплексні та технологічні рішення, використання яких дозволило б оптимізувати витрати на управління персоналом при одночасному зростанні ефективності й продуктивності його використання (табл. 4).

Таблиця 4 – Порівняння глобальних та українських трендів розвитку ринку праці у 2020 р.

Тренд	Глобальні тенденції	Українські тенденції
1. Holistic HR	HR переходить до більш цілісного підходу через: використання передових технологій; додавання вартості всім стейкхолдерам	Необхідність сфокусуватися на людині підняла до рівня першочергових питання добробуту співробітників та почуття приналежності як головних напрямів роботи з персоналом
2. Less focus on process improvement	Рішення та програми ще досить сильно орієнтовані на покращення процесів. Проте вони досить складні і стандартизовані	Лише 4% респондентів планують суттєво збільшити інвестиції у розвиток нових навичок у персоналу впродовж наступних трьох років
3. Be kind!	HR стає важливим хранителем та рушійною силою цінності доброти	Підприємства продовжують економити на зарплатах і тому використовують нематеріальну мотивацію, як основну
4. More appreciation of complexity	Розуміння того, що доцільно утримувати власних працівників або шукати на стороні залежить як від специфіки праці, так і від економічних розрахунків	Українські керівники менш схильні враховувати особливості поколінь при розробці та впровадженні програм управління персоналом порівняно зі своїми колегами за кордоном
5. Adaptive systems	Тісне спілкуватися зі стейкхолдерами дозволяє зробити системи комунікацій більш адаптивними, простими та зрозумілими	35% респондентів вважають, що мета діяльності їхньої організації значно розширюється, охоплюючи всіх стейкхолдерів та суспільство в цілому

Джерело: (12 HR, 2020; Deloitte, 2020)

У 2020 р. український ринок праці, як і ринки праці всіх країн світу, зіштовхнувся з викликом COVID-19 і вимушено мав підлаштовуватися під вимоги локдауну, який затягнувся в країні на 108 днів. За цей час суттєвим чином змінилася результативність функціонування підприємств різних видів економічної діяльності. Суттєве зростання попиту споживачів відбулося у сферах IT-послуг, фармацевтики, надання послуг кур'єрської доставки, ігрових сервісах, логістиці, внутрішнього туризму, через що зросла потреба у персоналі, проте здебільшого по робітничим професіям. Натомість різкого падіння та збитковості зазнали види діяльності, пов'язані з готельно-ресторанною справою, індустрією краси та спорту і взагалі суб'єкти господарювання малого бізнесу, які вимушені були з метою економії витрат скорочувати персонал, щоб вистояти на ринку або взагалі припинити діяльність.

Не зважаючи на позитивні тенденції, що спостерігалися в окремих сферах економічної діяльності, загальний розвиток економіки зазнав *через локдаун негативних змін*: рівень ВВП України скоротився на 4% порівняно з попереднім роком, при цьому найбільших негативних змін зазнала сфера тимчасового розміщення й організації харчування, де падіння становило 28,5% (The change of Gross, 2020), також на 4% за рік скоротилося зайняте населення, а рівень безробіття населення країни, навпаки, зріс з 8,2% у 2019 р. до 9,5% у 2020 р., рис. 1 (Unemployed, 2021)

Підприємства різних сфер діяльності, якщо це дозволялося технологією виробництва, перевели персонал на *дистанційну форму роботи*, що змусило працівників працювати у незвичних для них умовах, що характеризувалися тривалим перебуванням у стані стресу та перенавантаження. На першому етапі такий стан було пов'язано із необхідністю подолання технічних і побутових проблем, які виникали при щоденній праці дома, на подальших етапах на першій план вийшли проблеми психологічного характеру через подовження у часі робочого дня та суттєво збільшене навантаження на людину.

За умов суттєвого падіння економіки та посилення кризових явищ підприємства все частіше використовують *нематеріальні методи мотивації*.

Дистанційні форми праці сприяли *розвитку IT-відділів* на підприємствах, які в цих складних умовах мали забезпечувати достатній рівень інформаційної безпеки та надавати знання і доступ персоналу до нових каналів зв'язку.

3.5. Аналіз трендів розвитку ринку праці 2021

У 2021 р. психологічний тиск на людину збільшився через посилення впливу COVID-19, що провокує загострення таких негативних психологічних станів як стрес, апатія, страх та тривога, які носять затяжний характер та переходять у депресію, яка несе руйнівні ознаки для особистості. Тому HR-менеджери провідних компаній світу почали приділяти достатньо уваги стабілізації психологічного здоров'я власного персоналу та інвестувати на цей напрям значні обсяги коштів (табл. 5).

Таблиця 5 – Порівняння глобальних та українських трендів розвитку ринку праці у 2021 р.

Тренд	Глобальні тенденції	Українські тенденції
1. Employee Wellbeing and Mental Health	Бізнес фокусує увагу на психічному здоров'ї персоналу, на яке впливають невизначеність, тривога та депресія, пов'язані з COVID-19	В умовах пандемії та локдауну підприємства зіштовхнулися з новими викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість
2. Remote Work & Learning	Майже 50% співробітників працювали віддалено на постійній основі під час пандемії (до пандемії – 30%)	Вимушеною мірою стало переведення працівників на віддалений формат роботи

3. Diversity, Equity and Inclusion	Пошук творчих способів об'єднати віддалені команди для створення інклюзивної культури, гендерної та расової рівності	Окремі підприємства впроваджують програми розвитку персоналу, проте не вистачає фінансування та підтримки керівництва
4. The Great Skill Shift	Загребувані технологічні знання, програмування й цифрові навички.	Швидка зміна технологій привела до концентрування на розвитку вузькопрофільних навичок, управлінських талантах
5. Employee Experience	Досвід працівників є пріоритетом, тому застосовуються нові підходи до навчання, спрямовані на розвиток індивідуальних навичок і можливостей персоналу	На ринку праці скоротилася пропозиція щодо можливостей праці при одночасному зменшенні середнього рівня заробітної плати, що призвело до зростання числа безробітного населення

Джерело: (HR Trends, 2021; The big shift, 2021)

Ринок праці України у 2021 р. продовжує перебувати у *кризовому стані* через збереження тенденцій падіння рівнів соціально-економічних індикаторів розвитку країни в наслідок посилення рівня захворюваності на COVID-19 й важкості протікання їх випадків через появу нових, більш агресивних, варіантів вірусу, що суттєвим чином гальмує поширення прогресивних тенденцій у соціально-трудої сфері в країні. Так, за період січень-вересень 2021 р. фізичний обсяг продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами скоротився на 13,8% порівняно із відповідним періодом 2020 р., та одночасно відбулося зростання споживчих цін на товари та послуги на 9% (Indices of physical, 2021). До того ж, у першому кварталі 2021 р. рівень безробіття населення віком 15-70 років за весь період дослідження досяг рекордного значення у 10,5% (State Statistics, 2021). Водночас за півтора роки країна встигла «привикнути» до складних умов життя та поступово почали простежуватися перші ознаки прилаштування до нової дійсності та позитивні прояви порівняно з попереднім роком суттєвого падіння економіки. Так, за період січень-вересень 2021 р. порівняно з відповідним періодом 2020 р. індекс промислової продукції становив 101,4%, індекс виробництва будівельної продукції – 101,8%, вантажообіг – 101,5%, пасажирообіг – 126,6%, індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі – 112,2% (State Statistics, 2021). Крім того, у другому кварталі 2021 р. обсяг послуг, реалізованих підприємствами сфери послуг споживачам зріс на 22,9% до обсягу відповідного кварталу 2020 р., при цьому послуги, реалізовані населенню, за цей період зросли з 16,0% до 21,2% від загального обсягу реалізованих послуг (State Statistics, 2021). Головними причинами позитивних зрушень в економіці України стали скорочення днів перебування країни у локдауні та дозвіл керівникам підприємств використовувати off-line формат роботи персоналу.

Не зважаючи на деякі перелічені позитивні зміни в діяльності окремих видів економічної діяльності, складна економічна ситуація в країні та різке зростання вартості палива через підвищення світових цін на нафту, змушують підприємства і надалі *оптимізувати витратну політику*. У цьому контексті під оптимізацію підпадає і кадровий склад підприємств, метою якої є збереження лише тих працівників, які мають високий потенціал зростання та здатні генерувати прибуток. Всі інші функції, якщо доведено необхідність їх збереження, передаються на аутсорсинг. Слід також зазначити, що тотальна економія проявилася й у *скороченні рівня матеріальної мотивації*.

Зростання рівня безробіття викликало відповідну тенденцію *посилення конкуренції на ринку праці*. Так кількість резюме, поданих в середньому на одну вакансію збільшилася у 2-3 рази відповідно до попереднього року. При цьому, враховуючи той факт, що під скорочення, у першу чергу, потрапили вузькопрофільні фахівці у сфері HR-управління, маркетингу, IT, HoReCa, адміністративний персонал, фахівці з продажу, то фаховий рівень безробітного населення в країні значно підвищився (How the COVID-19, 2021).

Загальний *стан ринку праці* у 2021 р. характеризується невизначеністю та швидкою зміною і навіть коливанням попиту роботодавців на представників різних професій, при тому, що взагалі рівень попиту є досить низьким.

3.6. Огляд ситуації на ринку праці України 2022

Всі позитивні та проблемні тренди розвитку ринку праці України, що були характерними для попередніх років, весь нагромаджений досвід учасників соціально-трудої відносин та можливі перспективи оздоровлення української економіки через стабілізацію ситуації в соціальній сфері одночасно стали неактуальними 24 лютого 2022 р. Через військовий напад РФ на територію України, країна вперше за останні сімдесят сім років опинилася в ситуації необхідності ведення масштабних захисних воєнних дій на своїй території, втрати через ракетні удари та окупацію об'єктів критичної інфраструктури, житлового фонду та виробничих потужностей великих промислових підприємств. Проте найбільша катастрофа пов'язана із втратою людських життів – у великій кількості гинуть як військові, так і цивільні, гинуть діти. Повернути ці життя неможливо і це великий біль для кожного українця. Крім того, через війну відбуваються потужні процеси переселення населення. Так, з перших годин військової агресії в Україні розпочався процес вимушеного переміщення населення з територій, які перші піддалися нападам та бомбардуванню до центральних та західних регіонів країни. Одночасно задля забезпечення безпечних умов життя велика кількість жінок, дітей та літніх осіб виїхала з небезпечних територій до інших країн світу. Чоловіки зі всіх регіонів України масово пішли до територіальної оборони або разом із жінками займаються різними видами волонтерства. Всі ці тенденції суттєвим чином вплинули та докорінно змінили український ринок праці, який на перші два-три тижні війни практично повністю зупинився, тим самим спровокувавши потужну економічну кризу в країні. Лише через прийняття низки сприяючих законодавчих актів Верховною Радою України та надання дієвих рекомендацій й стимулюючих заходів представниками державної

та регіональної влади вдалося поступово запустити діяльність бізнесу в тих регіонах, які опинилися в тилу до лінії фронту. Водночас слід зазначити, що функціонування українського ринку праці сьогодні характеризується цілою низкою особливостей, які обов'язково мають бути врахованими при прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях щодо стабілізації економічного стану в регіонах та країні в цілому як під час війни, так і в післявоєнний період.

По-перше, відбулися докорінні зміни у якійсній та територіальній структурі бізнес-середовища. Підприємства, які опинилися в районах бойових дій, розташовані у відносно безпечних районах, проте які було пошкоджено ракетами при бомбардуванні або перебувають в умовах окупації та виробничі потужності яких в силу технологічних особливостей неможливо територіально перенести до безпечних регіонів, сьогодні є тимчасово втраченими для економіки країни через закриття та вибуття з ринку праці. Враховуючи той факт, що до перелічених підприємств здебільшого відносяться великі промислові підприємства, які мали містоутворююче значення, їх втрата для економіки України є непоправною. Лише частина власників підприємств, які припинили свою діяльність за наявності фінансових можливостей продовжує частково сплачувати заробітну плату власному персоналу, що можна розглядати як інструмент збереження персоналу та один з найкращих прикладів соціально відповідальної поведінки бізнесу. Разом з тим, до безпечних територій і регіонів було релоковано малий та середній бізнес, керівники якого встигли та змогли це зробити. Проте вдалося це зробити невеликій кількості підприємств.

По-друге, відбуваються вимушені процеси оптимізації оперативної діяльності підприємств. Через порушення логістичних ланцюгів функціонуючий під час війни бізнес відчуває суттєві проблеми як з поставками сировини й комплектуючих, так і зі збутом власної готової продукції, що неминуче відображається на кінцевих результатах його діяльності. Щоб вистояти на ринку роботодавці вимушені або скорочувати персонал, або відправляти його частину у неоплатні відпустки, або зменшувати виплати працівникам, що додатково погіршує соціально-економічний рівень життя населення в країні. До того ж в умовах війни та військового стану в Україні процеси створення нових робочих місць практично заморозилися через великі ризики, пов'язані з загальною невизначеністю та високою ймовірністю втрати бізнесу.

По-третє, спостерігаються якісні зміни у робочій силі. Процеси виїзду населення за кордон та внутрішнього їх переміщення призвели до того, що частина робочих місць працюючих підприємств вивільнилася і, враховуючи тенденції оптимізації оперативної діяльності, роботодавці вимушені були закрити наявні вакансії. При цьому кількість таких вакансій порівняно з відповідним довоєнним періодом скоротилася при одночасному значному збільшенні пропозиції праці на ринку праці. Тобто спостерігається значна конкуренція на вільні робочі місця, зростання рівня безробіття та готовність кваліфікованого персоналу виконувати роботи за іншими професіями або нижчого кваліфікаційного рівня. Війна не завдала суттєвих змін лише тим суб'єктам господарювання, технологічні процеси функціонування яких можливо здійснювати дистанційно без втрати при цьому якості та продуктивності. До того ж всі без виключення працюючі підприємства зацікавлені в тому, щоб максимально зберегти кваліфікований персонал і одночасно, в якості соціальної відповідальності перед суспільством, надавати роботу внутрішньо переміщеним особам.

Не зважаючи на перелічені зміни, що за часів війни відбулися на українському ринку праці, слід відмітити ще одну особливість, пов'язану з підвищенням морального духу нації, згуртованістю українців, посиленням таких якостей, як емпатія, оптимізм, готовність допомагати, відкритість тощо. Саме ця згуртованість та допомога дружніх країн дозволяє вірити у шкуру перемоги України над агресором, а тому вже сьогодні слід думати про ті заходи, які дозволять доволі швидко стабілізувати та оздоровити ринок праці країни у післявоєнний період.

Водночас реалізувати всі перераховані стратегічні напрями розвитку ринку праці можливо буде лише за умови повного припинення військових дій, зняття оголошеного в країні військового стану та повернення назад тих українців, які в пошуках безпеки виїхали за межі країни.

Водночас під час реалізації перерахованих груп заходів після гарантованого встановлення на території України мирного життя та вивільнення всіх територій, окупованих країною-агресором, важливо враховувати особливості воєнного етапу функціонування ринку праці.

4. Оптимістичний погляд у майбутнє

Глибока соціально-економічна криза, у якій перебуває Україна з моменту набуття нею незалежності, щороку демонструє тенденції до свого поглиблення через дію додаткових негативних факторів, таких як військовий конфлікт, світові фінансові кризи, нестабільність курсу національної валюти, обмеженість стратегічних видів ресурсів, відсутність політичної стабільності або вірусні атаки. Все це негативним чином позначається і на функціонуванні ринку праці країни, суттєвим чином обмежуючи можливості для його перспективного зростання, а, отже, і підвищення рівня і якості життя пересічних українців. Водночас, враховуючи провідний досвід розвинених країн світу, що демонструє дієвість та позитивний вплив від застосування прогресивних HR-технологій на всі сфери функціонування бізнесу, поступове впровадження новітніх підходів до кадрового менеджменту у практику діяльності українських підприємств дозволить отримати реальні шанси на загальне оздоровлення ділового середовища регіонів країни. З цієї метою важливо конкретизувати ті стратегічні напрями розвитку сфери соціально-трудова відносин, орієнтація на які стане поштовхом до стабілізації ситуації на ринку праці країни.

Детальне вивчення глобальних трендів розвитку ринку праці за останні п'ять років дозволило сформулювати основні стратегічні напрями розвитку ринку праці України, які наведено на рис. 2.

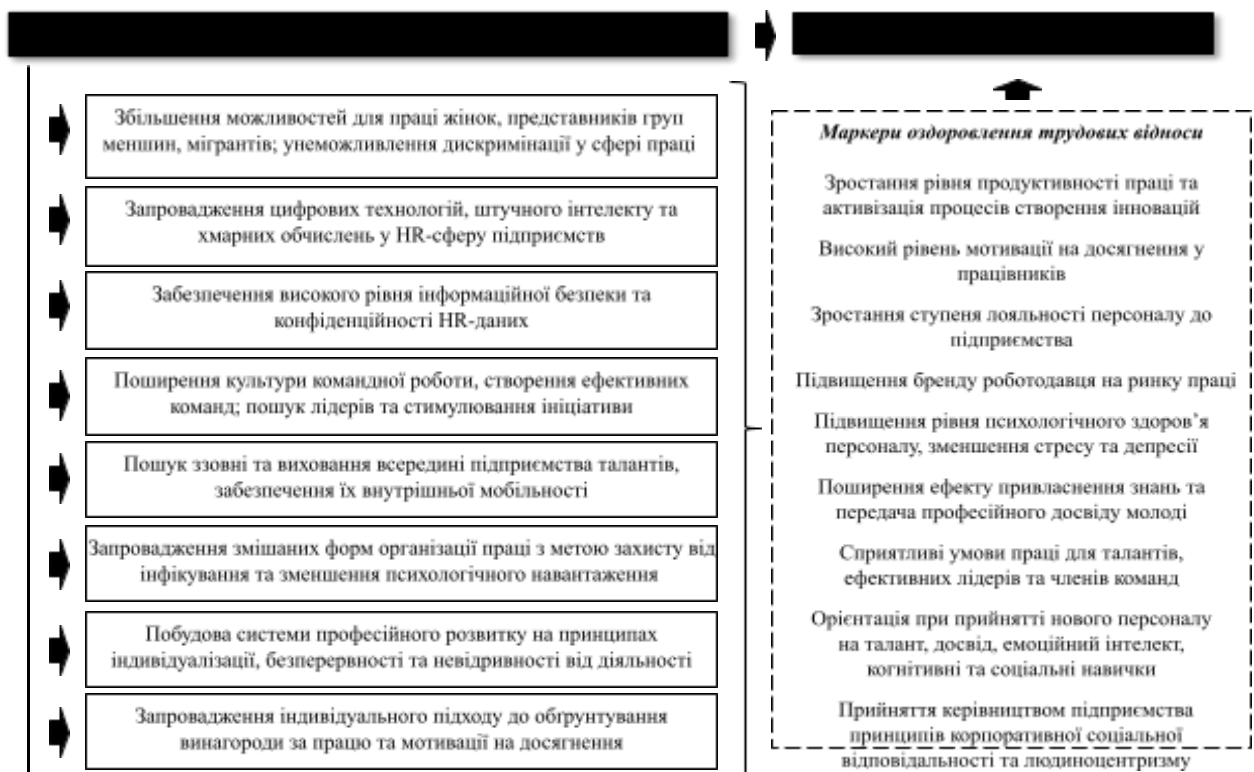


Рисунок 2 – Стратегічні напрями розвитку ринку праці України

Джерело: розроблено авторами

Орієнтація українських підприємств на перераховані напрями розвитку при формуванні власної кадрової політики та стратегії розвитку дозволить структурувати підходи до управління персоналом і досягти очікуваних маркерів оздоровлення виробничо-господарської діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. На такому підґрунті можливо поступово досягти тенденцій скорочення міграції населення за межі країни, і перш за все високопрофесійних кадрів і перспективної молоді, що стане умовою насичення українських підприємств талантами, здатними їх вивести на рівень прибутковості. Тиражування позитивних ефектів в соціально-трудої сфері має стати першим кроком до покращення демографічної ситуації в країні та поступового її виведення з фінансово-економічної кризи. Виходячи з того, що від цього значним чином залежить якість і рівень життя населення, обґрунтовані стратегічні напрями розвитку ринку праці мають бути прийнятими в якості базових принципів розвитку українського ринку праці на найближчі три роки.

Conclusions and recommendation

Проведене дослідження дозволило констатувати наявність суттєвих проблем в соціально-трудої сфері України та її значне відставання від глобальних трендів розвитку ринку праці, що є однією з причин катастрофічних тенденцій скорочення чисельності населення та падіння рівня і якості його життя. Так, якщо світовий ринок праці демонструє щорічний покроковий рух у напрямі стратегічного розвитку і щороку набуває нових характеристик прогресивності та успішності, то український ринок праці через відсутність достатніх коштів у роботодавців окремі інструменти розвитку використовує виключно як засіб реагування на ургентну ситуацію, що склалася в тих чи інших аспектах взаємодії роботодавець-працівник. Звісно, що такий підхід не є прогресивним і не дозволить набути ознак оздоровлення трудових відносин. З метою зміни ситуації в країні на краще на рівні суб'єктів господарювання мають бути запровадженими дієві зміни до соціально-трудої сфери, що дозволить поступово набути ознак її оздоровлення. Рекомендовані заходи можна умовно поділити на три групи: стратегічні (бездискримінаційний доступ до праці; забезпечення ключових позицій в діяльності підприємства талантами та їх безперервний розвиток і мобільність), організаційні (високий рівень інформаційної безпеки та конфіденційності HR-даних; стимулювання ефективної командної роботи та лідерства; запровадження змішаних форм організації праці) та інноваційні (запровадження новітніх технологій у HR-сферу; запровадження індивідуального підходу до побудови системи професійного розвитку, винагороди та мотивації). Комплексна реалізація означених заходів буде сприяти стабілізації, оздоровленню та поступовому зростанню результативності трудових відносин в Україні.

References

- 12 HR Trends for 2020. (2020). <https://hrtrendsinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>
- All-Ukrainian Population Census. (2001). <http://2001.ukrcensus.gov.ua/>
- ArcelorMittal Kryvyi Rih. (2021). <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=10&pr=877>
- Consumer price indices in 1993-2020. (2021). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Corporate INTL Global Awards Winner (2021). <https://www.corp-intl.com/awards/>
- Czapliński, P., & Dzhaman, V. (2019). Problems of the Ukrainian labor market. *Journal of Geography, Politics and Society*, 9(4), 24-34. DOI: <https://doi.org/10.26881/jpgs.2019.4.03>
- Deloitte 2020 Human Capital Trends International Research (2020). <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>
- Deloitte Ukraine (2021). <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/deloitte-in-ukraine.html>
- Demekas, D. (1995) Labor Market Institutions and Flexibility in Italy. *Labour*, 9, pp. 3-43.
- Dluhopolskyi, O., Zatonatska, T., Lvova, I., and Klapkiv, Y. (2019). Regulations for Returning Labour Migrants to Ukraine: International Background and National Limitations. *Comparative Economic Research*, 22(3), 45-64. DOI: <http://doi.org/10.2478/cer-2019-0022>
- DTEK. (2021). <https://dtek.com/en/>
- Export of the Ukrainian IT grew by 30% in 2019. (2020). IT Ukraine Association. <https://itukraine.org.ua/eksport-ukra%D1%97nskogo-it-za-2019-r%D1%96k-zr%D1%96s-na-30.html?fbclid=IwAR21k33a5e10wOh3YQV0IrvQyaK6YN4FpcXO0jrSkH6yNRzOfbfltOiIQeo>
- Global Human Capital Trends 2018. (2018). <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html>
- Gundlach, E., & Nunnenkamp, P. (1997). Labor markets in the global economy: How to prevent rising wage gaps and unemployment, Kieler Diskussionsbeiträge, No.305, ISBN 3894561521, Institut für Weltwirtschaft (IfW), Kie. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/969/1/kd305.pdf>
- How the COVID-19 pandemic changed the labor market in Ukraine. (2021). <https://www.ukrinform.net/>
- HR analytics in Ukrainian companies: reality or distant future? (2017). <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
- HR Trends for 2021. (2021). <https://goroundtable.com/blog/hr-trends-for-2021/>
- HUMAN 2019: Company transformation. (2019). <http://www.sbr.in.ua/?p=4193>
- Human Resources Trends (2018). <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>
- Inclusive labour markets for job creation in Ukraine (2017). ILO home. Regions and countries. Central and Eastern Europe. What we do. Overview of current projects. https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/WCMS_617840/lang--en/index.htm
- Indices of physical volume of agricultural products, sold by enterprises in 2021. (2021). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Kühn, S. (2019). 1 Global employment and social trends. *World Employ Soc Outlook*, 2019: 5-24. <https://doi.org/10.1002/wow3.150>
- Labor force, total – Ukraine. (2021). THE WORLD BANK. ILOSTAT database. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?end=2020&locations=UA&start=1990&view=chart>
- Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus (2019). Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>
- Lerman, R.I., Schmidt, S.R. (1999). An overview of economic, social, and demographic trends affecting the U.S. labor market. The Urban Institute, Washington, D.C., Final Report, August 1999. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/71261/409203-overview-of-economic-social-and-demographic-trends-affecting-the-us-labor-market.pdf>
- Ljungqvist, L., and Thomas, J.S. (1998) The European Unemployment Dilemma. *Journal of Political Economy*, 106, pp. 514-550.

- Metinvest. (2021). <https://metinvestholding.com/>.
- Mykhailyshyn, L., Korovchuk, Y., & Kalinin, V. (2020). Forecast Trends of the World Labor Market. *Mokslinis žurnalas. VISUOMENĖS SAUGUMAS IR VIEŠOJI TVARKA PUBLIC SECURITY AND PUBLIC ORDER. Research Journal.* (24) DOI: 10.13165/PSPO-20-24-34
- NNEGC "ENERGOATOM". (2021). <https://www.energoatom.com.ua/en/>.
- Onyusheva, I., & Pombhejara, T. (2018). Features, trends and challenges of the global labor market. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, (2(9)), 39-47. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.2\(9\).2018.39-47](https://doi.org/10.35678/2539-5645.2(9).2018.39-47)
- Outsourcing services market overview. (2019). Development rates and forecast for 2019. <https://shen.ua/obzor-i-analitika-otrasli/rinok-auteursa-prognozi-2019/>
- Pasieka, S., Pasieka, A., Bil, M., & Humeniuk, O. (2019). Global trends in the development of labour markets and employment in the focus of innovation change. *SHS Web Conf. The 8th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2019)*. Vol. 65, 07002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196507002>
- Personnel costs of business entities by type of economic activity in 2013-2019. (2021). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Population employment by sex, type of locality and age group. (2017). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Population migration by type of area in 2002-2020. (2021). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Portrait of IT Specialist – 2019. Infographics. (2019). <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/>
- Prescott, E. (2004) Why Do Americans Work So Much More Than Europeans? *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 28, pp. 2-13.
- Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine (2021). https://idss.org.ua/index_en
- Rate of growth/decrease nominal and real wage. (2021). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Schindler, M. (2009). The Italian Labor Market: Recent Trends, Institutions, and Reform Options. *International Monetary Fund .Working Paper No. 09/47*. 24 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781451871951.001>
- Shanti, J., Sungsup, R. & Rupert M. (2019). Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets - An Overview. *International Journal of Training Research*, 17:sup1, 1-11, DOI: 10.1080/14480220.2019.1641292
- State Statistics Service of Ukraine. (2021). <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- The big shift: demand for future work skills in 2021. (2021). <https://www.thehrdigest.com/the-big-shift-demand-for-future-work-skills-in-2021/>
- The change of Gross Domestic Product volume, 2020. (2020). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- The share of enterprises that suffered a loss before taxation by type of economic activity by region in 2014–2019. (2021). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Toossi, M. (2002). A Century of Change: The U.S. Labor Force, 1950-2050. *Monthly Labor Review*, May, 125(5), pp. 15-28.
- Top 10 human capital trends for 2017. (2017). <https://www.predictiveindex.com/blog/top-10-human-capital-trends-for-2017/>
- Ukraina: shliakh do konsolidatsii suspilstva: natsionalna dopovid [Ukraine: the way to consolidate the society: a national report.]. (2017). Kyiv: Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. IF Kurasa NAN Ukrainy. S Pyrozhhkov, Y Bohutsky, L Libanova, O Mayboroda. https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/national_report_230.pdf
- Unemployed population, by age group, sex and place of residence. (2021). State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Zakharova O. (2020). Ukraine's loss of human capital due to demographic, socio-economic and socio-political crises, 1990-2019. *Revista Galega de Economia*, v. 29 n. 2, p. 1-14. <http://dx.doi.org/10.15304/rge.29.2.6872>