



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.15>

УДК 331.5:005.95/.96(100)

Г. В. Миськів,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет «Львівська політехніка», Львів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-8859>

І. І. Пасінович,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4899-7498>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

G. Myskiv,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Marketing and Logistics,

Lviv Polytechnic National University

I. Pasinovich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Management and International Entrepreneurship

Lviv Polytechnic National University, Lviv

GLOBAL LABOR MARKET TRENDS AND THEIR INTEGRATION INTO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES

У статті досліджено трансформаційні процеси на глобальному ринку праці та їхній вплив на стратегічне управління персоналом. Метою публікації є окреслення перспективних HR-стратегій на основі систематизації актуальних трендів, визначених міжнародними організаціями. Результати дослідження базуються на аналізі звітів Світового економічного форуму, МОП та PwC, що дозволило ідентифікувати базові детермінанти розвитку глобального ринку праці до 2030 року: цифровізацію, розвиток штучного інтелекту, «зелений» перехід та демографічні зрушення. Автори розробили комплексні рекомендації щодо імплементації стратегій безперервного навчання, інтеграції ШІ та розвитку м'яких навичок. У висновках наголошено, що майбутня стійкість компаній залежить від здатності HR-служб адаптуватися до економічної турбулентності та посилення конкуренції за висококваліфіковані таланти через інструменти гнучкості й людиноцентричності.

In contemporary conditions, the global labor market (GLM) is undergoing a transformation driven by unprecedented technological and socioeconomic shifts. Unlike commodity markets, the GLM functions as a complex supranational entity where the demand-supply balancing mechanism is modulated by a system of institutional determinants, including migration legislation, ILO standards, and interstate agreements. The intensification of digitalization processes and the emergence of a transnational workforce necessitate a conceptual reassessment of human capital management approaches.

The purpose of this study is to analyze current transformational trends in the global labor market and to develop adaptive HR strategies capable of ensuring corporate competitiveness in a highly dynamic environment.

The study employs a comprehensive approach based on the analysis of reports from leading international institutions (WEF, ILO, PwC). The research establishes that the key drivers of labor market transformation toward 2030 include large-scale digitalization (projected to affect up to 60% of companies), economic turbulence, the "green" transition, and demographic shifts. It was found

that against the backdrop of overall market resilience, there is a "cooling" of demand in high-income countries, while informal employment remains a critical issue for developing nations. There is a broad expert consensus recognizing the vital role of analytical thinking, which remains a priority requirement for 70% of employers, alongside soft skills and resilience.

According to the study, a successful HR strategy for talent acquisition in the global labor market must be predicated on three core pillars: technological advancement (AI adaptation), skill agility (rapid reskilling), and human-centricity (addressing the mismatch between education and income). Based on the identified trends, the authors have developed recommended directions for HR strategies focused on flexibility, global talent attraction, and continuous learning. It is demonstrated that the effectiveness of such strategies is directly contingent upon the degree of their alignment with the objective trends of the GLM.

Ключові слова: *глобальний ринок праці, зайнятість, робоча сила, персонал, тенденції, HR-стратегії, цифровізація, людський капітал.*

Keywords: *global labor market, employment, labor force, personnel, trends, HR strategies, digitalization, human capital.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Внаслідок глобалізаційних процесів, транснаціональних потоків робочої сили, які набирають постійного, систематичного характеру, формується міжнародний (світовий, глобальний) ринок праці, однак ринкові механізми його функціонування залишаються незмінними та проявляються через взаємодію попиту і пропозиції, врівноважуються через рівень винагороди за працю.

Компанії, які розглядають персонал як найцінніший актив, не можуть ігнорувати об'єктивні тенденції глобального ринку праці, а повинні розробляти власні HR-стратегії, орієнтуючись навіть настільки не на фактичну кон'юнктуру ринку праці, скільки на тенденції, які визначатимуть його в найближчі роки. У зв'язку з цим важливим є критичний аналіз

досліджень тенденцій глобального ринку праці, їх осмислення та імплементацію в стратегії управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дає підстави стверджувати, що не існує універсального трактування світового (міжнародного, глобального) ринку праці, зважаючи на його багатогранність.

Здебільшого, глобальний ринок праці трактують як систему відносин, що виникають з приводу узгодження попиту та пропозиції світових трудових ресурсів, умов формування робочої сили, оплати праці та соціального захисту, які виникли через нерівномірність кількісного та якісного розміщення робочої сили в країнах світу та розбіжності в національних підходах до її відтворення [7]. Кундицький О.О. характеризує світовий ринок праці, як середовище, в якому відбувається конкуренція за високоякісні трудові ресурси, координація економічних, соціальних, візових і правових умов для забезпечення взаємного найму робочої сили та дотримання міжнародних норм і стандартів у сфері праці та імміграції [2].

Колектив авторів монографії [4] світовий ринок праці трактують як систему економічних механізмів та інструментів експорту і імпорту робочої сили від впливом інтернаціоналізації виробництва та взаємодії попиту і пропозиції робочої сили на міжкраїновому рівні. Специфіка світового ринку праці полягає в тому, що на сьогодні він є не лише сумою національних ринків, а представляє собою якісно новий етап розвитку міжнародного ринку праці в умовах посилення глобалізаційних процесів, інтернаціоналізації виробництва та розвитку інформаційних технологій [4]. Різні аспекти глобального ринку праці розглядали в своїх працях також Давидюк Л. П., Старостенко Г. Г., Ланська С. П., Подунай В. В., Сидорук Б. В., Ален Панов та інші, однак питання імплементації трендів глобального ринку праці в стратегічні аспекти управління персоналом потребують глибшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання): окреслити основні стратегії управління персоналом компаній на підставі врахування актуальних тенденцій розвитку глобального ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальний ринок праці (ГРП) – це динамічне системне наднаціональне утворення, яке функціонує через механізм узгодження глобального попиту та пропозиції робочої сили, що реалізується як шляхом фізичної транскордонної міграції, так і через дистанційні (цифрові) форми зайнятості. Характерною рисою ГРП є диверсифікація можливостей суб'єктів праці: працівники отримують доступ до світових вакансій, а організації – до глобального таланту. Це стимулює глобальну конкуренцію за компетенції та ефективність.

Глобальний попит на працю формується як сукупна потреба національних економік у фахівцях відповідної кваліфікації для заміщення вакантних посад та забезпечення сталого економічного розвитку. Попит на глобальному ринку праці (ГРП) є значно складнішим і гетерогеннішим, ніж на внутрішніх ринках, проте він активізується лише за умови готовності працівників до міжнародної мобільності.

Пропозицію робочої сили на ГРП можемо визначити як сукупність працездатного населення країн, що володіє необхідними компетенціями та виявляє готовність до міжнародної мобільності (фізичної міграції) або дистанційної зайнятості в іноземних суб'єктах господарювання.

На сучасному етапі в різних країнах світу сформувалися численні групи найманих працівників, які класифікуються як «транснаціональна робоча сила». Цій категорії кадрів притаманна висока професійна мобільність: вони здатні оперативно задовольнити запити підприємств, розташованих у будь-якій точці земної кулі [7]. Причому в даному аспекті розглядається як фізичне переміщення до місця праці, так і віртуальна зайнятість, за допомогою нових методів комунікацій [6].

Інструментами узгодження інтересів сторін виступають рівень оплати праці і система бонусів, яку може запропонувати роботодавець. Основними суб'єктами, які формують попит на ГРП, є ТНК, середні та малі підприємства різних видів діяльності, міжнародні організації.

В. Кудлай до найбільш відомих концепцій, які розглядають ринок праці на міжнародному рівні, відносить концепції світового ринку праці,

людського капіталу, суспільного капіталу, технологічного розвитку, нового міжнародного економічного порядку, сегментованого (подвійного) ринку праці, нову економічну теорію міграції [1]. Існування множини концепцій підтверджує складність категорії «міжнародний ринок праці» та його розвиток.

На відміну від товарних ринків, механізм саморегулювання глобального ринку праці не має стихійного характеру, оскільки зазнає суттєвого впливу системи інституційних детермінант. Зокрема, процеси збалансування попиту та пропозиції коригуються національним міграційним законодавством, стандартами Міжнародної організації праці (МОП), активністю професійних спілок та нормами міждержавних угод. Сукупність цих чинників формує нормативно-правовий та соціальний «коридор», у межах якого ринкові інструменти адаптують трудові потоки до вимог глобальної економічної безпеки та міжнародних соціальних стандартів.

Отже, ГРП постає як високотехнологічне та динамічне середовище, де через механізми міжнародної мобільності та диференціацію рівнів оплати праці відбувається нівелювання локальних диспропорцій зайнятості, що сприяє оптимізації розподілу людського капіталу у світовому масштабі.

Ландшафт ГРП щороку стрімко змінюється. Як зазначають Ланська С.П., Подунай В.В, соціальна тканина нової (цифрової) економіки й мережевого суспільства набуває неklasичних, атипових, змінюваних, нестійких форм, такою ж стає і вся система соціально-трудових відносин [3]. Револьюційні технологічні прориви в галузі штучного інтелекту (GenAI) переформатовують галузі та виробничі завдання в усіх секторах. Водночас, технологічний прогрес відбувається на тлі посилення економічної та геополітичної нестабільності, екологічних та кліматичних проблем, а також зміни суспільних очікувань. Ці процеси вимагають комплексного аналізу взаємопов'язаних трендів, що формують глобальний ринок праці та впливають на HR-стратегії усіх компаній світу.

Звіт Всесвітнього економічного форуму «Future of Jobs Report 2025» визначає, що основними рушійними силами, які сформують та

трансформують світовий ринок праці до 2030 року є технологічні зміни, геоекономічна фрагментація, економічна невизначеність, демографічні зрушення та зелений перехід як окремо, так і в поєднанні [9].

Узагальнені глобальні тенденції ринку праці до 2030 року на основі Звіту «Future of Jobs Report 2025», які безсумнівно будуть впливати на працевлаштування, формування потоків трудових мігрантів, вибір професії та перекваліфікацію, наведено у табл.1.

**Таблиця 1. Глобальні тенденції ринку праці до 2030 року
на основі Звіту WEF**

Тенденції	Показник	Прогноз на 2025–2030 рр.
Зміна глобальної зайнятості	Створення нових робочих місць	Збільшення на 170 млн (14% від зайнятості 2025 р.)
	Скорочення робочих місць	Скорочення на 92 млн (8% від зайнятості 2025 р.)
	Чисте зростання	Збільшення на 78 млн (7% від зайнятості 2025 р.)
Трансформація завдань	Частка завдань, що виконуються людьми	Зменшення з 47% (2025 р.) до 33% (2030 р.)
	Частка завдань, що виконуються технологіями (ШІ, алгоритми)	Збільшення з 22% (2025 р.) до 33% (2030 р.)
Зміна навичок	Рівень застарілих навичок	39% основних навичок працівників зміняться або застаріють
	Потреба у навчанні	59 із 100 працівників будуть потребувати навчання (підвищення кваліфікації) до 2030 р
Зміна найбільш затребуваних професій (у %)	Спеціалісти з Big Data та AI/ML	Очікуване зростання на рівні 30-40%
	Фахівці зі сталої енергетики та екології	Входять до топ-15 найбільш затребуваних професій
Зміна найбільш затребуваних навичок	Аналітичне мислення	7 з 10 компаній вважають основною навичкою 2025 р.
	ШІ та великі масиви даних (AI & Big Data)	Перше місце з-поміж найбільш швидкозростаючих навичок
Скорочення професій	Офісні та адміністративні працівники	Найбільші скорочення
	Введення даних та банківські касири	Найвища ймовірність скорочення посади через цифровізацію

Джерело: сформовано на основі [9]

Згідно з прогнозами «Future of Jobs Report 2025», основними детермінантами трансформації ринку праці до 2030 р. стане масштабна цифровізація бізнес-процесів (що охопить 60% компаній), економічна нестабільність, кліматична адаптація та демографічні зрушення. Ці чинники зумовляють структурну перебудову зайнятості: технологічний прогрес і «зелений» перехід будуть стимулювати появу нових інженерних та екологічних професій, тоді як зниження темпів економічного зростання актуалізує запит на креативність та психологічну стійкість. За таких умов домінуючою вимогою роботодавців залишається аналітичне мислення, затребуване у 70% організацій, поряд із лідерськими якостями та соціальним впливом. На межі 2025-2030 рр. визначальними компетенціями, що розмежовують перспективні та менш затребувані посади, стають адаптивність і гнучкість, ефективне управління ресурсами, технологічна грамотність та програмування.

Інформативним з позиції стратегічного HR-управління, є Звіт PricewaterhouseCoopers (PwC) «Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році» (2025). Звіт констатує фундаментальні зміни на ринку праці, які «ставлять перед HR-службами нові організаційні виклики та створюють перешкоди у пошуках талантів, підштовхують до несподіваних рішень і змушують працювати в умовах безпрецедентних ризиків, дестабілізації та соціальних потрясінь» [5]. Відповідно змінюються очікування компаній від співробітників. «Бізнесу потрібна чітка осмислена мета і свобода дій при залученні й утриманні персоналу, клієнтів і партнерів на десятиліття вперед» [5].

На основі звіту PwC згрупуємо основні тенденції глобального ринку праці, що відображають зміни в зайнятості, навичках та сприйнятті автоматизації на найближчу перспективу (Табл. 2).

**Таблиця 2. Глобальні тенденції ринку праці до 2030 року на основі
Звіту PwC**

Тенденції	Характеристика тенденцій
Зміна сприйняття майбутнього	37 % респондентів вбачають нові можливості у перспективі.
Тривога через автоматизацію	37 % працівників хвилюються за збереження робочих місць через автоматизацію (зростання з 33 % у 2014 р.).
Стабільність зайнятості	60 % вважають, що в майбутньому не буде стабільної довгострокової зайнятості.
Готовність до перенавчання	74 % опитаних готові освоїти нові навички або повністю змінити професію для збереження працездатності.
Ризик автоматизації (США)	38 % частка робочих місць, що перебувають у групі високого ризику автоматизації.
Ризик автоматизації (Німеччина)	35 % частка робочих місць, які можуть бути автоматизовані.
Відповідальність за адаптацію	74 % вважають, що повинні самостійно адаптуватися до змін, не покладаючись на роботодавця.
Віра в людський інтелект	73 % переконані, що технології ніколи не зможуть повністю замінити людський інтелект.
Готовність до стимуляції (біохакинг)	70 % готові вживати препарати для стимуляції мозку, щоб підвищити свої шанси на успішну зайнятість.
Соціальна мета роботи	23 % вважають головним у кар'єрі можливість працювати для зміни світу на краще.

Джерело: сформовано на основі [5]

Звіт «Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році» підкреслює, що автоматизація суттєво змінить класифікацію робочих місць. Хоча рутинні операції будуть замінені машинами, попит на «людські» якості значно зросте. Разом з тим, працівники повинні сприймати себе як «поєднання навичок», а не як «представників однієї професії на все життя», оскільки кількість працівників на повній зайнятості може впасти до історичного мінімуму – 9 % від загальної кількості працюючих.

Варто зазначити, що експерти PwC на основі ідентифікації тенденцій глобального ринку праці в координатах «колективізм - індивідуалізм» та

«інтеграція - фрагментація» сформуvalи чотири ймовірні сценарії розвитку у сфері HR та описали кожен із них з позиції бізнес-ландшафту, робочої сили майбутнього, організаційних викликів, особливостей стратегування у сфері HR [5]. Фахівці виділили т. з. «червоний світ» (інновації на чільному місці), «синій світ» (царство корпорацій), «зелений світ» (корпоративна турбота) та «жовтий світ» (людина – головна цінність). Для кожного з цих сценаріїв окреслено майбутні необхідні зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року. Хоча виділені сценарії сильно різняться, що пояснюємо високим ступенем невизначеності і динамічності в глобальному масштабі, всі вони відображають глибокі зміни в функціоналі і техніках HRM компаній та максимальний вплив актуальних тенденцій на стратегії управління персоналом.

Ще одне вагоме дослідження глобального ринку праці представлене Міжнародною організацією праці (ILO) «World Employment and Social Outlook: May 2025 Update», яке зазначає, що «економічні перспективи та перспективи ринку праці стають дедалі нестабільнішими, оскільки зростання світового ВВП переглянуте в сторону скорочення через постійну геополітичну напруженість, нещодавні перебої в торгівлі та підвищену невизначеність». Попри те, «ринки праці залишаються стійкими, але демонструють ознаки послаблення попиту на робочу силу: у країнах із високим рівнем доходу низькі показники безробіття поєднуються зі скороченням кількості вакансій (нижче довгострокової медіани), а також з падінням ділової та споживчої активності» [8].

На основі звіту ІЛО сформовано таблицю, яка охоплює загальні тенденції глобального ринку праці, виражені у цифрових показниках (Табл. 3).

Таблиця 3. Глобальні тенденції ринку праці на основі Звіту ІЛО

Тенденції	Показник	Зміна показника
Зміна глобальної зайнятості	Темп зростання у 2025 р.	Зниження з 1,7% до 1,5% (приріст на 53 млн осіб замість 60 млн)
Зміна професійної структури	Потреба у висококваліфікованих професіях	Зростання з 18,9% (2013 р.) до 20,1% (2023 р.)
	Потреба у професіоналах (зокрема лікарі, науковці)	Зростання з 8,7% до 10,4%
	Потреба у ІТ-фахівцях (IT sector)	Зростання з 0,8% до 1,3% за останнє десятиліття
	Потреба у низько- та середньокваліфікованій професіях	Зменшення з 43,2% до 40,2%
Зміна відповідного посаді рівня освіти	Надмірна освіта (Over-educated)	Зростання з 15,5% до 18,9% (працівники мають вищий рівень освіти, ніж вимагає посада)
	Недостатня освіта (Under-educated)	Зменшення з 37,9% до 33,4% (працівники мають нищий рівень освіти, ніж вимагає посада)
	Належний рівень освіти (Well-matched)	47,7% працівників мають освіту, що точно відповідає посаді
Вплив ІІІ	Високий рівень впливу	Зазначили 7,5% працівників (найбільше серед висококваліфікованих кадрів – 13,1%)
	Середній рівень впливу	Зазначили 16,3% працівників (найбільше серед середньої кваліфікації – 25,8%)
	Відсутність впливу ІІІ	76,2% робочих місць наразі мають мінімальний вплив або не зачеплені ІІІ
Зміна гендерної динаміки	Зростання частки жінок у висококваліфікованій зайнятості	23,2% жінок (2023 р.) працювали на висококваліфікованих посадах і 18,0% чоловіків.
Зміна якості зайнятості	Неформальна зайнятість	Складає 57,8% від загальної кількості працюючих у 2024 р.
	Частка доходів праці у ВВП	Знизилася з 53,0% (2014 р.) до 52,4% (2024 р.)

Джерело: сформовано на основі [8]

Згідно з даними звіту «World Employment and Social Outlook: May 2025 Update», представленим Міжнародною організацією праці, глобальний ринок праці демонструє чіткий зсув у бік висококваліфікованих професій, особливо

в країнах з високим рівнем доходу, де їхня частка досягла 44,3% у 2023 р. Старіння населення в країнах з високим рівнем доходу стимулює попит на медичних працівників, тоді як зростання молодого населення в країнах з низьким рівнем доходу створює попит на викладачів. Попри те, що загальний рівень освіченості населення зростає, спостерігається проблема невідповідності навичок: кожен п'ятий працівник (18,9%) є «надмірно освіченим» для своєї посади. Це засвідчує, що створення робочих місць високої якості не встигає за темпами розвитку освіти. Генеративний штучний інтелект суттєво змінить завдання для кожного четвертого працівника у світі, з найбільшим впливом на фахівців середньої кваліфікації.

На основі аналізу тенденцій, викладених у звітах Світового економічного форуму (WEF), Міжнародної організації праці (МОП) та PwC, сформуємо перелік рекомендованих напрямів щодо управління персоналом, які вже у найближчому майбутньому компанії повинні імплементувати у власні HR-стратегії. Ці стратегічні напрями управління людським капіталом спрямовані на подолання кризи навичок, адаптацію до ШІ та вирішення проблеми невідповідності кваліфікацій (Табл. 4).

Згідно з проведеним дослідженням, успішна HR-стратегія залучення працівників на глобальному ринку праці повинна базуватися на трьох основних засадах: технологічність (адаптація до ШІ), гнучкість навичок (швидке перенавчання) та людиноцентричність (вирішення проблеми невідповідності освіти та доходів. Маневреність і гнучкість перетворюються чи не на найважливіший soft skills. Це підтверджує і той факт, що однією з основних тез обговорення на World Economic Forum (2025) була та, що компанії оцінюють не просто навички та освіту потенційного працівника, а його здатність швидко перенавчитися та опанувати нові ролі. Експерти WEF резюмували, що компанії повинні бути готовими інвестувати в розвиток персоналу, щоб забезпечувати перекваліфікацію та постійне навчання співробітників. Тільки так роботодавці зможуть залучати, інтегрувати та утримувати таланти з усього світу.

Таблиця 4. Рекомендовані напрями HR-стратегій, розроблені на основі трендів глобального ринку праці

Напрямок HR-стратегії	Базові заходи	Очікуваний результат
Стратегія безперервного перенавчання	- впровадження програм навчання з фокусом на аналітичне мислення та AI/Big Data; - створення індивідуальних планів розвитку з акцентом на аналітичне мислення	Подолання розриву між наявними і актуальними навичками, економія на пошуку і адаптації нових кадрів, покращення бренду роботодавця
Інтеграція ІІІ та редизайн робочих завдань	- перегляд посадових інструкцій для висококваліфікованих кадрів; - автоматизація рутинних завдань; - перехід від управління «посадами» до управління «завданнями».	Підвищення продуктивності праці без масових скорочень, використання ІІІ як доповнення, а не заміну людині
Управління талантами на основі навичок	- проведення внутрішніх аудитів навичок для виявлення прихованих талантів працівників; - створення внутрішньої мобільності, де перехід на нову посаду базується на навичках, а не лише на дипломах чи стажі роботи	Зменшення плинності висококваліфікованих кадрів та заповнити вакансії за рахунок внутрішнього резерву
Стратегія конкурентної справедливої винагороди	- регулярний перегляд зарплат для утримання фахівців у секторах з високим попитом (ІТ, медицина); - регулярний перегляд компенсаційних пакетів, формування системи нематеріальної винагороди	Запобігти відтоку висококваліфікованих кадрів, покращити репутацію роботодавця як надійного і соціально відповідального, підвищити лояльність персоналу
Розвиток «зелених» компетенцій та екологічної відповідальності	- включення екологічних компетенцій у профілі посад; - розвиток бренду роботодавця через цінності сталого розвитку; - включення екологічної стійкості у корпоративну культуру та навчальні модулі	Забезпечити конкурентоспроможність у декарбонізованій економіці майбутнього. Залучити молоде покоління (зумерів), для яких екологічні аспекти відіграють важливу роль
Гендерно-інклюзивне лідерство	- розширення програм навчання, кар'єрного зростання для жінок на управлінських посадах і тих, що потребують високої кваліфікації	Збільшення частки жінок на управлінських посадах, а також тих, що потребують високої кваліфікації і добре оплачуються
Розвиток м'яких навичок	- програми розвитку емоційного інтелекту, комунікацій та лідерства; - стимулювання інновацій на основі заохочення креативності та розвитку творчого потенціалу працівників	Укріплення конкурентної переваги людей у сферах, недоступних алгоритмам

Джерело: власна розробка авторів

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Глобалізація у різновекторних її проявах, міграційні процеси та технологічні новації (насамперед, ШІ) сприяють формування глобального ринку праці, який для роботодавців і працівників створює нові ризики та розширює можливості. Потребу нівелювання ризиків і використання можливостей покликані вирішити оновлені стратегії управління персоналом (HR-стратегії). Основою ефективності оновлених HR-стратегій має стати їхня адаптація до об'єктивних реалій та трансформацій глобального ринку праці, що зафіксовані у звітах провідних міжнародних інституцій, зокрема МОП, Світового економічного форуму (WEF) та мережі PwC. Одностайним поглядом експертного середовища є визнання таких домінуючих трендів, як економічна турбулентність, прискорене «старіння» професійних знань, зростання пріоритетності м'яких навичок (*soft skills*) та інтенсифікація технологічних інновацій. Крім того, визначальний вплив мають посилення конкуренції за таланти, демографічні зрушення та глобальний «зелений» перехід. На основі комплексного врахування глобальних трендів ринку праці, авторами розроблено та рекомендовано для імплементації напрями HR-стратегії, що забезпечать стратегічну стійкість та конкурентоспроможність компаній у динамічному бізнес-середовищі.

Література

1. Кудлай В. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації та діджиталізації: тренди та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 3(88). С. 13-19.
2. Кундицький О. О. Міжнародний ринок праці в контексті війни в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/644>
3. Ланська С. П., Подунай В. В.. Сучасні тренди розвитку світового ринку праці. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія:

Економіка. 2023. Вип. 25. С. 5-14. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-5-14>

4. Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс. Монографія / Калініна С. П., Булатова О. В., Кушнарченко О. П., Савченко Е. О; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С. П. Калініної, д-ра екон. наук, професора О. В. Булатової. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 221 с.

5. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. Звіт PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future.html>

6. Петренко К. В., Пігуль В. В. Особливості формування та розвитку світового ринку праці. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2015. № 12. С. 37-42.

7. Сидорук Б. В., Панов А. Інтергація України у світовий ринок праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 46. С. 72-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-13>

8. World Employment and Social Outlook: May 2025 Update. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-may-2025-update>

9. Future of Jobs Report 2025. January 7, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

References

1. Kudlai, V. (2024), "International labor market in the conditions of globalization and digitalization: trends and prospects", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 88(3), pp. 13-19.

2. Kundytskyi, O.O. (2022), "International labor market in the context of the war in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/644> (Accessed 28 Dec 2025).

3. Lanska, S.P. and Podunai, V.V. (2023), "Modern trends in the development of the world labor market", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho*

universytetu. *Seriia: Ekonomika*, vol. 13(25), pp. 5-14.
<https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-5-14>.

4. Kalinina, S.P. Bulatova, O.V. Kushnarenko, O.P. and Savchenko, E.O. (2022), *Rozvytok svitovoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsii: transformatsiinyi dyskurs*, [Development of the global labor market in the conditions of globalization: a transformational discourse], TVORY, Vinnytsia, Ukraine.

5. PwC (2018), “Workforce of the future. The competing forces shaping 2030”, available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future.html> (Accessed 07 Jan 2026).

6. Petrenko, K.V. and Pihul, V.V. (2015). “Features of formation and development of the world labor market”, *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 37-42.

7. Sydoruk, B.V. and Panov, A. (2023), “Integration of Ukraine into the global labor market”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho*, vol. 46, pp. 72-76. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-13>.

8. International Labour Organization (2025), “World Employment and Social Outlook: May 2025 Update”, available at: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-may-2025-update> (Accessed 07 Jan 2026).

9. World Economic Forum (2025), “The Future of Jobs Report 2025”, available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (Accessed 07 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 12.01.26

Прорецензовано / Revised: 19.01.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26