

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
ФАКУЛЬТЕТ ІСТОРІЇ, ПОЛІТОЛОГІЇ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра міжнародних економічних відносин**

Василів Леся Юріївна

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

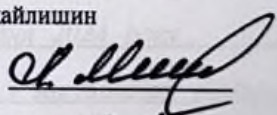
**Міжнародні підходи до управління персоналом:
порівняльний аналіз моделей міжнародного HR-
менеджменту та напрями застосування для Українських
підприємств (на прикладі АТ «Укртранснафта»)
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
(ОР магістр)**

Виконала:
студентка групи МЕВ -2м

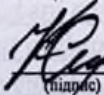
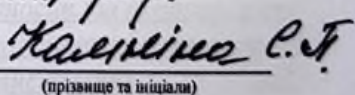
Л.Ю. Василів



Науковий керівник:
д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин



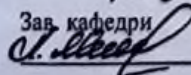
Рецензент: д.е.н., проф.


(підпис)
(прізвище та ініціали)

Дипломну роботу допущено до захисту:

«10» грудня 2025р.

Зав. кафедри


Л.І. Михайлишин

Івано-Франківськ – 2025 р.

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Інститут, факультет Історії, політології і міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин
Освітній рівень другий магістерський
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри М. М. М.
(підпис)

Михайлишин Л.І.
(прізвище, ініціали)

«10» 10 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Василів Леся Юріївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Міжнародні підходи до управління персоналом: порівняльний аналіз моделей міжнародного HR-менеджменту та напрями застосування для Українських підприємств (на прикладі АТ «Укртранснафта»)

керівник роботи д.е.н., проф. Михайлишин Л.І.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, зчене звання)

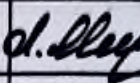
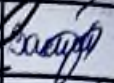
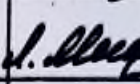
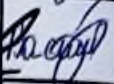
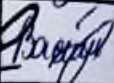
2. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики міжнародного HR-менеджменту та управління персоналом; нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин та охорони праці; міжнародні стандарти і рекомендації у сфері HR-менеджменту; статистичні й аналітичні дані та внутрішні документи АТ «Укртранснафта» за 2019–2025 рр.; інформаційні ресурси мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити сутність і роль управління персоналом у міжнародному середовищі; дослідити основні концепції та моделі міжнародного HR-менеджменту; проаналізувати вплив глобалізаційних факторів на формування міжнародної кадрової політики; здійснити порівняльний аналіз міжнародних моделей управління персоналом; проаналізувати кадрову політику та HR-практики АТ «Укртранснафта»; оцінити стан HR-менеджменту в Україні; визначити можливості адаптації міжнародного досвіду до української практики управління персоналом.

5. Перелік графічного матеріалу таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

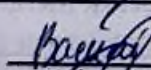
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РІЗНИХ КРАЇНАХ ТА НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРТРАНСНАФТА»	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		
ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ	д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин		

7. Дата видачі завдання 20 жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

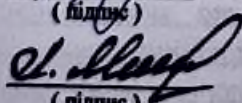
№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми роботи, актуальності, завдань, мети, об'єкту та предмету дослідження	10.10.2024-20.10.2024	вискокаю
2.	Дослідження літературних джерел, наукових публікацій, нормативно-правової бази проблемних питань теми магістерської роботи.	21.10.2024-30.11.24	вискокаю
3.	Написання першого розділу роботи.	01.10.2024-25.12.2024	вискокаю
4.	Аналіз статистичних даних для другого розділу	26.12.24-26.02.2025	вискокаю
5.	Написання другого розділу магістерської роботи	26.02.2025-30.06.2025	вискокаю
6.	Визначення напрямів досліджень, світового досвіду та наукових розробок для написання третього розділу	01.07.2025-14.08.2025	вискокаю
7.	Написання третього розділу магістерської роботи	15.08.2025-30.09.2025	вискокаю
8.	Написання висновків до роботи, аналіз досягнутих завдань та мети	01.10.2025-31.10.2025	вискокаю
9.	Технічне форматування, розставлення посилань та формування списку використаних джерел. Основна перевірка наукового керівника, виправлення помилок.	01.11.2025-01.12.2025	вискокаю
10.	Нормоконтроль	01.12.2025-13.12.2025	вискокаю
11.	Перевірка на плагіат	05.12.2025	вискокаю
12.	Попередній захист	06.12.2025	вискокаю
13.	Захист магістерської роботи	22.12.2025	вискокаю

Студент


(підпис)

Василь І. Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Михайлишин Л. І.
(прізвище та ініціали)

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВІДГУК
на магістерську роботу

студента Василів Лесі Юріївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему: Міжнародні підходи до управління персоналом: порівняльний аналіз моделей міжнародного HR-менеджменту та напрями застосування для Українських підприємств (на прикладі АТ «Укртрансффта»)

Актуальність теми: За останні десятиліття зростає науковий і практичний інтерес до проблематики управління персоналом у міжнародному середовищі. Процеси глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції зумовили формування різних моделей міжнародного HR-менеджменту. В умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів в Україні особливої актуальності набуває адаптація міжнародних підходів до управління персоналом до діяльності українських підприємств, зокрема стратегічно важливих компаній, таких як АТ «Укртрансффта».

Самостійні розробки і пропозиції автора: У магістерській роботі автором узагальнено міжнародні підходи до управління персоналом та обґрунтовано можливості їх адаптації до умов функціонування українських підприємств. Запропоновано напрями впровадження елементів американської, європейської та азійської моделей HR-менеджменту з урахуванням воєнного стану, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації, оцінювання ефективності, розвитку персоналу та корпоративної культури на прикладі АТ «Укртрансффта».

Недоліки: Істотних недоліків у магістерській роботі не виявлено. Разом із тим, як зауваження можна відзначити недостатню увагу до прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом в Україні, що може бути предметом подальших наукових досліджень.

Загальний висновок: Магістерська робота виконана відповідно до встановлених методичних вимог, містить дослідження актуальних теоретичних і практичних аспектів міжнародного управління персоналом та адаптації моделей HR-менеджменту до умов функціонування українських підприємств. Робота допускається до захисту в ЕК з оцінкою «відмінно», а її автор заслуговує присвоєння освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини».

Науковий керівник: д.е.н., проф. Л.І. Михайлишин
(прізвище та ініціали)

С.І. Мала
(підпис)

« 6 » серпня 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

Факультет історії, політології і міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕЦЕНЗІЯ
на магістерську роботу

студента групи МЕВ – 2м

Василів Лесі Юріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему: Міжнародні підходи до управління персоналом: порівняльний аналіз моделей міжнародного HR-менеджменту та напрями застосування для Українських підприємств (на прикладі АТ «Укртранснафта»)
Виконану на матеріалах: наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики міжнародного HR-менеджменту, аналітичних матеріалів міжнародних організацій (ILO, OECD, Eurostat), статистичних та внутрішніх аналітичних матеріалів АТ «Укртранснафта»

Актуальність теми: У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції на світових ринках питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. В умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів в Україні зростає потреба в адаптації міжнародних моделей HR-менеджменту до практики вітчизняних підприємств, зокрема стратегічно важливих компаній, таких як АТ «Укртранснафта», що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Самостійні розробки і пропозиції автора: У магістерській роботі автором здійснено ґрунтовний порівняльний аналіз міжнародних моделей HR-менеджменту та обґрунтовано напрями їх адаптації до умов функціонування українських підприємств. Запропоновані рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, розвитку системи мотивації, навчання та корпоративної культури спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укртранснафта» в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Недоліки: Істотних недоліків у магістерській роботі не виявлено. Разом із тим, подальшого розвитку можуть потребувати питання прогнозування розвитку системи управління персоналом в Україні.

Загальний висновок: Магістерська робота виконана відповідно до встановлених методичних вимог, відзначається логічною структурою, достатнім рівнем теоретичного опрацювання та практичною спрямованістю. Робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор — на присвоєння освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини».

Рецензент: д.е.н. проф. дот. екон. наук, прав. наук
(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

факультету Маріупольського державного університету
" 6 " листопада 2023 р. Калініна Т.І. Т.І. Калініна
(Дата) (прізвище та ініціали) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Василів Л. Ю. Міжнародні підходи до управління персоналом: порівняльний аналіз моделей міжнародного HR-менеджменту та напрями застосування для українських підприємств (на прикладі АТ «Укртрансфанта»). Дослідження на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» – Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади міжнародного управління персоналом і здійснено порівняльний аналіз провідних моделей HR-менеджменту, сформованих у різних економічно розвинених країнах. Охарактеризовано результативнісний, компетентнісний та культурно орієнтований підходи до управління персоналом, визначено умови їх ефективного застосування в сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Встановлено ключові відмінності між моделями HR-менеджменту країн Північної Америки, Європейського Союзу та Азії, а також чинники, що впливають на їх результативність у різних соціально-економічних умовах. Доведено, що адаптація окремих елементів міжнародних моделей сприяє підвищенню ефективності управління персоналом на українських підприємствах через удосконалення систем оцінювання праці, розвитку безперервного навчання, кадрової аналітики та корпоративної культури.

Проаналізовано систему управління персоналом АТ «Укртрансфанта» на основі статистичних даних, кадрової звітності та внутрішніх регламентів за 2019–2025 рр. Визначено сильні сторони кадрової політики підприємства та напрями її подальшого вдосконалення.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні авторської моделі адаптації міжнародних HR-практик до діяльності українських підприємств з урахуванням галузевої специфіки. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності кадрових процесів і конкурентоспроможності трудового потенціалу.

ANNOTATION

Vasyliv L. International Approaches to Human Resource Management: A Comparative Analysis of International HRM Models and Directions for Their Application in Ukrainian Enterprises (a Case Study of JSC “Ukrtransnafta”). Master’s thesis for obtaining the degree of Master in Specialty 292 “International Economic Relations” – Vasyl Stefanyk Carpathian National University, 2025.

The Master’s thesis examines the theoretical foundations of international human resource management and provides a comparative analysis of leading HRM models developed in economically advanced countries. Performance-based, competency-based, and culture-oriented approaches to human resource management are characterized, and the conditions for their effective application in the context of globalization and digital transformation are identified.

Key differences between HRM models applied in North America, the European Union, and Asia are determined, as well as the factors influencing their effectiveness in various socio-economic environments. It is substantiated that the adaptation of selected elements of international HRM models contributes to improving the effectiveness of human resource management in Ukrainian enterprises through the enhancement of performance appraisal systems, continuous learning, HR analytics, and corporate culture.

The human resource management system of JSC “Ukrtransnafta” is analyzed on the basis of statistical data, HR reporting, and internal regulations for the period 2019–2025. The strengths of the company’s HR policy are identified, and directions for its further improvement are outlined.

The scientific novelty of the study lies in the development of an author’s model for adapting international HR practices to the activities of Ukrainian enterprises, taking into account industry-specific characteristics. The practical significance of the results consists in the possibility of their application to enhance HR processes and the competitiveness of human capital.

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота містить 130 сторінок, 17 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел включає 99 найменувань, з них 53 іноземною мовою.

Метою магістерської роботи є проведення порівняльного аналізу міжнародних моделей HR-менеджменту та обґрунтування механізмів їх адаптації до умов функціонування українських підприємств, зокрема АТ «Укртрансффта».

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи міжнародного управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є моделі міжнародного HR-менеджменту, їх структурні елементи та механізми адаптації до діяльності українських підприємств.

Одержані висновки та їх новизна. Узагальнено міжнародні моделі HR-менеджменту та обґрунтовано напрями їх адаптації до умов функціонування українських підприємств, зокрема АТ «Укртрансффта», з урахуванням воєнного стану, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: управління персоналом, міжнародний HR-менеджмент, HR-стратегії, мотивація персоналу, розвиток персоналу, кадрова політика, адаптація міжнародних моделей, АТ «Укртрансффта».

SUMMARY

The master's thesis consists of 130 pages, 17 tables, 7 figures. The list of references includes 99 sources, including 53 foreign-language publications.

The aim of the master's thesis is to conduct a comparative analysis of international HR management models and to substantiate mechanisms for their adaptation to the operating conditions of Ukrainian enterprises, in particular JSC “Ukrtransnafta”.

The object of the study is the process of formation and functioning of the international human resource management system in the global business environment.

The subject of the research is international HR management models, their structural elements, and mechanisms of adaptation to the activities of Ukrainian enterprises.

Conclusions and novelty of the research. International HR management models are generalized, and directions for their adaptation to the operating conditions of Ukrainian enterprises, in particular JSC “Ukrtransnafta”, are substantiated, taking into account martial law, digital transformation, and European integration processes.

Keywords: human resource management, international HR management, HR strategies, personnel motivation, personnel development, HR policy, adaptation of international models, JSC “Ukrtransnaf

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні глобальні зміни, технологічний прогрес і зростання конкуренції на світових ринках вимагають оновлення підходів до управління персоналом. У цих умовах ефективна кадрова політика стає ключовим чинником стійкості та розвитку підприємств.

Для українських компаній, що працюють під впливом воєнного стану, нестабільності ринку праці та поступової євроінтеграції, модернізація системи управління персоналом набуває особливої ваги. Воєнні події змінили структуру зайнятості, посилили дефіцит кадрів, підвищили вимоги до гнучкості, швидких управлінських рішень та корпоративної відповідальності.

Зростає потреба у розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів, удосконаленні оцінювання результативності й формуванні корпоративної культури, здатної забезпечити адаптацію до кризових умов. У цьому контексті вивчення міжнародних моделей управління персоналом є необхідною основою оновлення української HR-політики.

Поглиблення глобалізаційних процесів сприяє активному поширенню міжнародних HR-практик, які демонструють високу ефективність у провідних корпораціях світу. Американська модель HRM акцентує увагу на результативності, KPI та індивідуальній відповідальності працівників; європейська — на соціальному партнерстві, трудових гарантіях, балансі між економічними цілями та добробутом персоналу; азійська — на дисципліні, довгостроковості кар'єри, колективізмі та розвитку корпоративної культури. Усі ці підходи відображають різні управлінські філософії та різні моделі економічного розвитку, але їхній синтез створює цінну платформу для побудови сучасної системи HR-менеджменту в Україні.

Аналіз і адаптація міжнародних моделей є необхідними також з огляду на стратегічний курс України на євроінтеграцію. У цьому контексті підприємства мають забезпечувати відповідність HR-політики європейським стандартам, удосконалювати процедури роботи з персоналом, розвивати компетентності

управлінців, впроваджувати прозорі системи оплати праці, охорони праці та соціального захисту. Міжнародні практики допомагають вирішувати питання підвищення продуктивності, мінімізації кадрових ризиків, формування кадрового резерву, модернізації системи мотивації та створення безпечного робочого середовища.

АТ «Укртрансфанта» як стратегічне підприємство енергетичного сектору демонструє високий рівень організаційного розвитку та потребує удосконалення кадрової політики відповідно до міжнародних стандартів. Компанія функціонує у сфері, що має критичне значення для енергетичної безпеки держави, а отже, кадрові рішення безпосередньо впливають на надійність та ефективність її діяльності. У контексті цифрової трансформації, оновлення трудового законодавства, підвищення вимог до безпеки праці, розвитку систем мотивації та конкурентного ринку кадрів, дослідження міжнародних моделей HRM та можливостей їх адаптації є надзвичайно важливим і своєчасним.

Додаткової ваги темі надає необхідність формування сучасної, прозорої та стратегічно орієнтованої кадрової політики на українських підприємствах, що працюють в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Розвиток людського капіталу стає ключовим фактором забезпечення інноваційності, стійкості та довгострокового зростання, а міжнародні HR-стандарти дозволяють створити ефективну модель управління персоналом, побудовану на професіоналізмі, відповідальності та стратегічному лідерстві.

Усе це підкреслює актуальність обраної теми, її наукову та практичну значущість, а також необхідність комплексного дослідження міжнародних моделей управління персоналом та визначення перспектив їх адаптації до умов АТ «Укртрансфанта» й українського бізнес-середовища загалом.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Проблематика міжнародного управління персоналом широко висвітлена у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні підходи до формування HR-стратегій у глобальному середовищі представлено в роботах О. Швардак, О. Рідда, Т. Гордійчук, які аналізують трансформацію ролі HRM в умовах міжнародної інтеграції. Питання

управління персоналом у багатонаціональних компаніях розглядають О. Станіславська та О. Лазарєв, акцентуючи увагу на міжкультурних особливостях та децентралізації кадрових процесів. Вагомий внесок у розвиток теорії міжнародного HRM здійснили І. Герсеменко, О. Петрова, М. Литвиненко, які досліджують вплив глобалізації, цифровізації та інституційних змін на формування сучасних кадрових моделей. Праці С. Смірнова, Ю. Романенка та Н. Шевченко присвячені питанням соціальної відповідальності, мотивації персоналу, захисту даних та відповідності HR-процедур європейським стандартам.

Серед зарубіжних авторів значущими є роботи З. Авчена, Б. Лазаруса, А. Гірінга та Б. Бірда, які розкривають еволюцію міжнародних HR-практик, роль культурних відмінностей та глобальних моделей управління талантом. Сучасні тенденції розвитку HRM у міжнародних компаніях, зокрема управління талантами, використання KPI, цифрових платформ, аналізують П. Каліджіурі, С. Тарік, Р. Шулер, Дж. Коллінз, що створює теоретичне підґрунтя для дослідження можливостей адаптації цих моделей до українських реалій.

Мета дослідження полягає у проведенні порівняльного аналізу міжнародних моделей HR-менеджменту та обґрунтуванні механізмів їх адаптації до умов функціонування українських підприємств, зокрема АТ «Укртранснафта».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади міжнародного HR-менеджменту та виявити ключові моделі його реалізації;
- проаналізувати вплив глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та соціально-економічних змін на формування міжнародної кадрової політики;
- здійснити порівняльний аналіз американської, європейської та азійської моделей управління персоналом;
- дослідити кадрову політику та HR-практики АТ «Укртранснафта» у 2019–2025 рр;

- оцінити систему мотивації, навчання, розвитку персоналу та організаційну структуру компанії;
- визначити сильні та слабкі сторони HR-політики підприємства у зіставленні з міжнародними підходами;
- обґрунтувати напрями адаптації світових HR-практик до умов українського ринку праці та стратегічних потреб АТ «Укртранснафта».

Об’єкт дослідження є процес формування та функціонування системи міжнародного управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі.

Предмет дослідження є моделі міжнародного HR-менеджменту, їх структурні елементи та механізми адаптації до діяльності українських підприємств, зокрема АТ «Укртранснафта».

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні можливостей адаптації міжнародних моделей HR-менеджменту до умов функціонування українських підприємств, зокрема АТ «Укртранснафта»; уточненні змісту та структурних особливостей американського, європейського та азійського підходів до управління персоналом; виявленні специфічних чинників, що формують HR-політику стратегічних підприємств в умовах воєнного стану та трансформації ринку праці; узагальненні впливу глобальних тенденцій — цифровізації, ESG-орієнтації, інституційних змін — на формування сучасних механізмів управління персоналом в Україні.

Дослідження містить науково обґрунтовані рекомендації щодо гібридної моделі HR-менеджменту для АТ «Укртранснафта», яка поєднує елементи результативності, соціального партнерства та корпоративної культури, а також удосконалені підходи до мотивації, оцінювання ефективності, розвитку персоналу та системи охорони праці. Запропоновано авторську концепцію інтеграції міжнародних HR-практик у національне середовище з урахуванням кадрових ризиків, особливостей трудового законодавства та стратегічних пріоритетів енергетичного сектору.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформованих рекомендацій для вдосконалення HR-політики українських підприємств, зокрема у сфері енергетики; у підвищенні ефективності управління персоналом АТ «Укртранснафта» через застосування сучасних моделей оцінювання результативності, мотивації, навчання та розвитку кадрів; у вдосконаленні процедур планування кар'єри, управління талантами та формування кадрового резерву. Отримані результати можуть бути використані державними органами у процесі адаптації національних HR-стандартів до європейського законодавства; освітніми установами — для оновлення навчальних програм з міжнародного HR-менеджменту; підприємствами реального сектору — для впровадження практик цифрового HR-адміністрування, охорони праці та соціальної відповідальності. Рекомендації дослідження сприяють зміцненню кадрової стійкості компаній, розробці гнучких систем мотивації, скороченню HR-ризиків та забезпечують підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах глобальних викликів і поступової інтеграції в європейський ринок.

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції “Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи”, що відбулася 31 серпня 2025 р. у м. Суми, Україна. Матеріали дослідження опубліковані у збірнику конференції, розміщеному на порталі *Research Europe*. Збірнику присвоєно DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831.10>

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (99 найменувань, з них 53 іноземною мовою). Робота містить 7 рисунків, 17 таблиць. Загальний обсяг роботи налічує 130 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність і роль управління персоналом у міжнародному середовищі

Управління персоналом є центральною функцією будь-якої організації, оскільки від його ефективності залежить досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможність і здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації та розвитку міжнародного бізнесу компанії стикаються з необхідністю координації діяльності у різних країнах, взаємодії з працівниками та партнерами, які представляють різні культури, системи цінностей та правові стандарти. У цьому контексті міжнародне управління персоналом (МУП) набуває особливої значущості, оскільки воно передбачає стратегічне та операційне планування, розвиток, мотивацію та утримання працівників у глобальному масштабі [1, 2].

МУП поєднує стратегічний і операційний підходи. Стратегічний аспект полягає у включенні HR-функцій у загальну бізнес-стратегію організації, забезпеченні узгодженості кадрової політики з цілями компанії та формуванні довгострокових конкурентних переваг. Операційний аспект охоплює практичне управління людськими ресурсами, зокрема планування потреб у кадрах, набір, адаптацію, навчання, оцінку ефективності, мотивацію і управління соціально-трудовими відносинами. Така інтеграція дозволяє забезпечити баланс між глобальною стратегією та локальною специфікою ринку праці, а також адаптувати HR-політику до особливостей конкретних країн і регіонів [1, 3, 7].

Щоб чіткіше простежити відмінності між стратегічним та операційним підходом до міжнародного управління персоналом, розглянемо їх у порівняльному вигляді (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння стратегічного та операційного аспектів міжнародного управління персоналом

Аспект	Стратегічний рівень	Операційний рівень
Основна мета	Узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями	Реалізація кадрової політики на практиці
Ключові завдання	Формування конкурентних переваг, глобальна стратегія розвитку персоналу	Набір, адаптація, навчання, оцінка, мотивація
Горизонт планування	Довгостроковий (3–10 років)	Коротко- та середньостроковий
Приклади інструментів	Talent Management, програми глобального лідерства	KPI, 360-градусна оцінка, локальні HR-процедури

Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 5-45]

Однією з головних складових МУП є управління корпоративною культурою на міжнародному рівні. Корпоративна культура, що враховує глобальні стандарти та локальні особливості, дозволяє підвищити залученість персоналу, сформувати довгострокову лояльність та забезпечити ефективну інтеграцію працівників із різним культурним досвідом. Дослідження показують, що успішні глобальні організації активно розвивають спільні цінності, норми поведінки та етичні стандарти, що підтримують цілісність корпоративної культури та сприяють гармонізації роботи міжнародних команд [1, 5, 8].

Врахування культурних, соціальних та економічних відмінностей є критично важливим для ефективного МУП. Підприємства, що працюють у глобальному середовищі, повинні адаптувати свої HR-практики до національних культур, освітніх систем, комунікаційних стилів та корпоративної етики. Недотримання цих принципів може призводити до конфліктів, зниження продуктивності та високої плинності кадрів. З іншого боку, інтеграція культурних та професійних аспектів дозволяє створювати умови для ефективної командної взаємодії та підвищення загальної продуктивності організації [1, 5, 7].

Культурні особливості безпосередньо впливають на систему управління персоналом у міжнародних компаніях (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Вплив культурних факторів на HR-практики у міжнародному менеджменті

Культурний аспект (за Г. Хофстеде)	Вплив на управління персоналом
Індивідуалізм – колективізм	Стиль мотивації: індивідуальні бонуси чи командні винагороди
Дистанція влади	Характер комунікацій: ієрархічна чи демократична
Уникнення невизначеності	Схильність до жорстких правил чи гнучких підходів
Орієнтація на результат/процес	Фокус на досягненні цілей чи на дотриманні процедур

Джерело: побудовано автором на основі [7, с. 50-75]

Однією з ключових концепцій сучасного МУП є глобальний талант-менеджмент, що включає ідентифікацію, розвиток та утримання ключових талантів у міжнародних організаціях. Програми глобального розвитку талантів дозволяють створювати стратегічну кадрову основу, забезпечувати підготовку майбутніх лідерів, підтримувати інноваційність та адаптивність компанії. Дослідження показують, що інтеграція цих програм значно підвищує продуктивність персоналу, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню сильних управлінських команд [6, 7, 9].

Розвиток лідерства в міжнародному середовищі є ще одним важливим напрямом МУП. Сучасні організації впроваджують програми навчання глобальних лідерів, які здатні приймати стратегічні рішення у складних та невизначених умовах. Ці програми включають участь у міжнародних проектах, обмін досвідом між країнами, коучинг та наставництво. Дослідження Caligiuri та співавторів (2021) підкреслюють, що формування таких лідерів забезпечує стратегічну гнучкість організації та підвищує її здатність до впровадження інновацій [7].

Мобільність персоналу є ще одним важливим аспектом МУП. Ротація та тимчасове переміщення працівників між країнами та підрозділами дозволяє оптимально використовувати знання та компетенції, поширювати передові практики та підвищувати адаптивність команд. Участь у міжнародних навчальних програмах та проектах сприяє накопиченню глобального досвіду та формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу [2, 3, 5, 8].

Цифровізація HR-процесів стала однією з ключових тенденцій останніх років. Використання електронних платформ для оцінки компетентностей, дистанційного навчання, планування розвитку та мотивації персоналу дозволяє підвищити прозорість процесів, оперативність прийняття рішень та інтеграцію глобальних команд. Цифрові інструменти забезпечують ефективну комунікацію між підрозділами, автоматизацію рутинних завдань і підтримку стратегічних HR-ініціатив [1, 3, 7, 10].

Однією з ключових тенденцій останніх років є використання цифрових HR-платформ, які дозволяють інтегрувати всі функції управління персоналом у єдину систему. До таких платформ належать системи для рекрутингу та відбору персоналу, оцінки компетентностей, управління кар'єрою та планування розвитку співробітників. Застосування таких інструментів підвищує швидкість прийняття рішень, зменшує адміністративне навантаження на HR-відділи, дозволяє ефективно управляти міжнародними командами та забезпечує прозорість процесів [7, 10].

Сучасні цифрові інструменти включають також аналітичні системи для прогнозування кадрових потреб та оцінки ефективності персоналу. Використання великих даних (Big Data) у HR дозволяє компаніям ідентифікувати таланти, прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати вплив навчальних програм на продуктивність і приймати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних. Такі підходи значно підвищують ефективність міжнародного управління персоналом і сприяють формуванню гнучких стратегій розвитку організації [8, 10].

Глобальні HR-практики також включають системи дистанційного навчання та електронного наставництва, які дозволяють співробітникам отримувати необхідні знання та навички незалежно від місця перебування. Це особливо актуально для міжнародних компаній з розподіленими командами. Віртуальні платформи для навчання, вебінари та онлайн-курси допомагають підтримувати безперервний професійний розвиток персоналу, формувати лідерські компетенції та адаптувати співробітників до нових технологічних та організаційних змін [6, 9].

Серед ключових тенденцій міжнародного управління персоналом можна виокремити кілька найбільш значущих (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Ключові тенденції міжнародного управління персоналом

Тенденція	Зміст	Приклад реалізації
Цифровізація HR	Використання Big Data, електронних платформ	HRM-системи (SAP, Workday)
Talent Management	Ідентифікація та розвиток лідерів	Програми глобальної ротації
Мобільність персоналу	Обмін досвідом, міжнародні стажування	Короткострокові місії, віртуальні команди
Соціальна відповідальність	Інклюзивність, сталість, етика	Політики CSR, гендерна рівність

Джерело: побудовано автором на основі [9, с. 65-70]

Ще однією важливою складовою є інтеграція систем управління продуктивністю та мотивації у цифрову HR-інфраструктуру. Використання програмних рішень для оцінки досягнень співробітників, встановлення індивідуальних та командних KPI, а також автоматизованих систем винагороди дозволяє підтримувати високу мотивацію, розвивати таланти та знижувати ризик конфліктів у міжнародних колективах. Це особливо важливо для компаній, що працюють у різних часових поясах та культурних контекстах [7, 9].

Сучасні міжнародні компанії активно впроваджують практики управління талантами на глобальному рівні, що включає програми ротації, стажування, участь у міжнародних проектах та обмін досвідом між філіями. Такі програми

забезпечують розвиток гнучких і компетентних лідерів, здатних діяти у складних умовах глобального бізнес-середовища, а також сприяють поширенню найкращих практик управління персоналом у всіх підрозділах компанії [6, 8, 10].

У сучасному МУП велике значення приділяється управлінню знаннями та безперервному навчанню. Організації створюють бази знань, електронні бібліотеки, платформи для обміну досвідом, що дозволяє працівникам швидко адаптуватися до нових процесів, підвищувати кваліфікацію та розвивати професійні навички. Такий підхід формує культуру навчання в організації та сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному рівні [9, 10].

Нарешті, сучасне міжнародне управління персоналом враховує не тільки внутрішні потреби компанії, а й соціально-екологічні та етичні аспекти. У глобальних корпораціях активно впроваджуються політики корпоративної соціальної відповідальності (CSR), які включають забезпечення безпечних та здорових умов праці, дотримання етичних стандартів у роботі з персоналом, а також підтримку інклюзивності та різноманітності. Ці практики не лише зміцнюють корпоративний імідж компанії, а й підвищують лояльність і мотивацію співробітників [7, 9, 10].

У сучасному науковому дискурсі управління персоналом у міжнародному середовищі все більше розглядається як багатогранна система, що поєднує класичні HR-функції з глобальними викликами, пов'язаними з динамікою світової економіки. Дослідники відзначають, що ефективність міжнародного управління персоналом значною мірою залежить від здатності організацій формувати гнучкі механізми адаптації до нових культурних і правових умов, а також від їхньої готовності інтегрувати інноваційні практики у роботу з кадрами [1].

Важливим чинником розвитку міжнародного HRM стає цифровізація управлінських процесів, що трансформує традиційні підходи до рекрутингу, навчання і розвитку працівників. Використання штучного інтелекту, великих даних та аналітики дозволяє компаніям здійснювати більш точне прогнозування потреб у персоналі та підвищувати якість прийняття кадрових рішень [2]. Це

особливо актуально для транснаціональних корпорацій, які працюють у кількох країнах одночасно і стикаються з потребою координації персоналу на різних рівнях.

Крім того, міжнародне управління персоналом вимагає врахування культурної різноманітності. Концепція культурних вимірів Г. Хофстеде, хоча і була сформульована ще у XX столітті, продовжує залишатися методологічним орієнтиром для аналізу поведінки працівників у мультикультурному середовищі. Нові дослідження підтверджують, що міжкультурна компетентність менеджерів є критичним чинником успішності міжнародних проєктів, оскільки вона дозволяє знижувати рівень конфліктів і сприяє побудові командної довіри [3].

Значну увагу приділяють також питанням лідерства в глобальному контексті. У сучасній літературі активно обговорюється модель «глобального лідера», здатного поєднувати стратегічне мислення із високим рівнем емоційного інтелекту та умінням працювати з різними культурами. Ефективне міжнародне управління персоналом передбачає розвиток таких лідерських якостей, які дозволяють керівникам виступати «містком» між корпоративною культурою компанії та національними культурами країн, де вона функціонує [4].

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності у сфері HRM. Питання забезпечення гідних умов праці, дотримання стандартів охорони праці, гендерної рівності та інклюзивності стали ключовими критеріями оцінки ефективності міжнародного управління персоналом. Зокрема, компанії, що інтегрують принципи сталого розвитку у свої HR-стратегії, отримують конкурентні переваги на глобальному ринку праці та формують позитивний імідж серед міжнародних партнерів [5].

Особливу увагу в міжнародному середовищі приділяють питанням мобільності кадрів. Сучасні організації дедалі частіше застосовують гнучкі форми міжнародних відряджень, короткострокові місії, віртуальні команди та дистанційну роботу. Це дозволяє знижувати витрати, пов'язані з традиційними експатріаційними програмами, і водночас забезпечує швидкий обмін знаннями між різними підрозділами компанії [6].

Також актуальним стає питання балансу між глобальною стандартизацією HR-процесів і локальною адаптацією. З одного боку, компанії прагнуть уніфікувати ключові підходи до управління персоналом, щоб забезпечити єдині стандарти якості. З іншого боку, необхідність врахування місцевих культурних і законодавчих особливостей змушує менеджерів шукати компроміс між централізацією і децентралізацією кадрових політик [7].

Крім того, науковці звертають увагу на зростання значення стратегічного партнерства HR-функції з іншими бізнес-підрозділами. У міжнародних компаніях HR-менеджери все частіше беруть участь у формуванні загальної корпоративної стратегії, зокрема в питаннях виходу на нові ринки, управління ризиками та інноваційного розвитку. Такий підхід дозволяє інтегрувати людський капітал у систему стратегічного управління і забезпечує більш стійке позиціонування компанії у глобальній конкуренції [8].

Отже, у міжнародному середовищі управління персоналом виходить за межі класичного кадрового адміністрування і набуває рис стратегічної функції. Воно орієнтоване не лише на вирішення внутрішньоорганізаційних завдань, але й на інтеграцію в ширший глобальний контекст, що включає культурні, економічні та технологічні фактори. Сучасні дослідження підтверджують, що саме розвиток гнучких та інноваційних HR-практик забезпечує організаціям здатність до адаптації і довгострокової конкурентоспроможності у світовій економіці [9, 10].

Крім традиційних функцій МУП, сучасні компанії все більше інтегрують інноваційні підходи до управління знаннями та компетенціями персоналу. В умовах швидкої трансформації ринків праці, автоматизації та цифровізації бізнес-процесів ефективне управління знаннями стає ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності. Організації впроваджують системи управління знаннями, які включають бази даних, платформи для обміну досвідом, електронні бібліотеки та форуми для співробітників, що сприяє швидкій адаптації нових працівників та підвищенню загальної кваліфікації.

Важливою складовою є також розвиток навичок міжкультурної комунікації та емоційного інтелекту серед співробітників. Міжнародні проєкти вимагають від персоналу не лише професійних знань, а й здатності ефективно взаємодіяти у мультикультурному середовищі. Тренінги, семінари та практичні завдання, спрямовані на розвиток цих компетенцій, підвищують продуктивність команд, зменшують конфліктність і сприяють кращій інтеграції нових працівників у корпоративну культуру.

Також значну роль у сучасному МУП відіграє управління ефективністю та мотивацією персоналу. Використання комплексних систем оцінки ефективності, включно з 360-градусною оцінкою, регулярними зворотними зв'язками та індивідуальними планами розвитку, дозволяє організаціям оптимально розподіляти ресурси та стимулювати досягнення стратегічних цілей. Застосування гнучких мотиваційних систем, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню залученості та лояльності персоналу, що особливо важливо у глобальному масштабі.

Сучасні підходи до МУП також включають активне використання аналітики та великих даних для прийняття управлінських рішень. Прогнозування кадрових потреб, оцінка ризиків плинності персоналу, визначення ключових талантів і оптимізація програм навчання базуються на даних і дозволяють формувати стратегічно обґрунтовані кадрові рішення. Аналітичні інструменти допомагають організаціям ефективно планувати розвиток глобальних команд та адаптувати HR-політики до змін зовнішнього середовища.

Ще однією тенденцією є інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у міжнародні HR-практики. Компанії активно впроваджують програми, спрямовані на зниження екологічного впливу, підтримку інклюзивності та забезпечення здорових умов праці. В результаті такі ініціативи підвищують корпоративну репутацію, сприяють залученню висококваліфікованих спеціалістів та формують позитивний імідж на глобальному ринку.

Особливу увагу сучасні міжнародні організації приділяють інтеграції HR-процесів з корпоративною стратегією та бізнес-підрозділами. HR-функція стає не лише адміністративною, а стратегічною ланкою, яка бере участь у плануванні розвитку компанії, управлінні ризиками, інноваційних проєктах та виході на нові ринки. Така інтеграція забезпечує узгодженість HR-політик із загальною корпоративною стратегією і дозволяє оптимально використовувати людський капітал у досягненні бізнес-цілей.

Не менш важливим є розвиток корпоративного лідерства та наставництва на міжнародному рівні. Програми наставництва, участь у глобальних проєктах та внутрішні ротації створюють умови для формування майбутніх керівників, здатних ефективно працювати в різних культурних та економічних контекстах. Такий підхід підвищує адаптивність організації та зміцнює її позиції на міжнародному ринку.

Таким чином, сучасне міжнародне управління персоналом поєднує класичні HR-функції з інноваційними практиками, цифровими технологіями та соціально-етичними стандартами. Це комплексна система, яка забезпечує ефективність діяльності організації у глобальному масштабі, дозволяє формувати конкурентні переваги, підтримувати розвиток талантів та забезпечувати адаптацію персоналу до швидко змінного середовища, одночасно враховуючи соціальні, культурні та екологічні аспекти міжнародного бізнесу.

1.2. Основні концепції та моделі міжнародного HR-менеджменту

Міжнародний HR-менеджмент формується під впливом численних підходів, які відображають стратегічні пріоритети та культурні особливості транснаціональних компаній. Однією з перших концепцій, що заклала основу сучасних моделей, стала EPRG-парадигма Г. Перлмуттера, де виділяють етноцентричний, поліцентричний, регіоцентричний та геоцентричний підходи до управління персоналом. Вона показує, як компанії розподіляють владу між

головним офісом та дочірніми структурами залежно від глобальних і локальних стратегічних цілей [11].

Подальший розвиток міжнародного HR-менеджменту визначається зростанням значення міжкультурної компетентності управлінців, адже саме здатність до міжкультурної комунікації є ключовим чинником ефективності в глобальних організаціях. На думку А. Bird та співавторів, міжкультурна компетентність включає когнітивний, емоційний та поведінковий виміри, які забезпечують здатність адаптувати управлінські практики в умовах культурного різноманіття [12].

Не менш важливою є модель, запропонована С. К. Prahalad та Y. L. Doz, яка підкреслює необхідність балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. Згідно з цією концепцією, компанії повинні одночасно відповідати на вимоги глобального ринку та враховувати національні особливості, що безпосередньо впливає на кадрову політику та систему мотивації працівників [13].

Сучасні дослідження акцентують увагу на глобальному управлінні персоналом (Global Staffing), яке включає стратегії залучення, утримання та розвитку талановитих фахівців у світовому масштабі. Collings та Scullion пропонують концептуальну модель, що пояснює механізми формування міжнародних кадрових стратегій із урахуванням мобільності, кар'єрних траєкторій та управління талантами [14]. Вона особливо актуальна в умовах глобалізації, адже дозволяє ефективно поєднати потреби організації з професійними очікуваннями співробітників у різних країнах.

При цьому сучасні підходи у міжнародному HR не виникли на порожньому місці. Вони базуються на класичних теоріях управління персоналом, які протягом століття заклали фундамент для сучасних практик. Теорія наукового управління Фредеріка Тейлора підкреслює важливість стандартизації, чіткого розподілу праці та матеріальної мотивації, що залишається актуальним при впровадженні глобальних систем оцінки ефективності та автоматизації процесів [15]. Рух «людських відносин» Ельтона Мейо акцентує увагу на соціальних

потребах та психологічній підтримці працівників, що важливо при управлінні мультикультурними командами [16]. Теорії X та Y МакГрегора дозволяють обирати оптимальний стиль керівництва залежно від культурного контексту, а Теорія Z Оучі спрямована на формування довгострокових відносин між співробітником і компанією та збереження ключових талантів [17,18].

Таким чином, міжнародний HR-менеджмент сьогодні поєднує класичні теорії управління персоналом із сучасними моделями та концепціями, що враховують глобальні та локальні чинники, міжкультурну компетентність, стратегії управління талантами та мобільність персоналу. Такий підхід дозволяє транснаціональним компаніям ефективно формувати кадрову політику, забезпечувати конкурентоспроможність і підтримувати розвиток працівників у динамічному міжнародному середовищі.

Класичні підходи до управління персоналом поступово доповнюються теоріями мотивації, які дозволяють зрозуміти внутрішні потреби співробітників і формувати ефективні системи стимулювання у міжнародних організаціях. Однією з найвідоміших моделей є ієрархія потреб Абрахама Маслоу, яка визначає, що людина прагне задовольнити свої потреби у певній послідовності – від базових фізіологічних потреб до потреб у безпеці, соціальної приналежності, визнання та самоактуалізації. В умовах транснаціональних компаній застосування цієї теорії дозволяє менеджерам правильно організовувати мотиваційні програми, забезпечувати підтримку на всіх рівнях, адаптувати політики стимулювання до культурних особливостей та професійних очікувань співробітників [19]. Для прикладу, у країнах із високим рівнем індивідуалізму співробітники більш чутливі до визнання та кар'єрного розвитку, тоді як у колективістських культурах важливішими є відчуття приналежності та командної взаємодії.

Не менш важливою є теорія справедливості Дж. Адамса, яка пояснює мотивацію через співвідношення вклад/винагорода. Співробітники порівнюють власний внесок та отриману винагороду з іншими працівниками і на основі цього формують відчуття справедливості або несправедливості. У міжнародних

організаціях це набуває особливого значення, адже співробітники з різних країн мають різні очікування щодо винагороди, пільг і соціальних пакетів. Впровадження прозорих систем оцінки, гнучких бонусних схем та міжнародних стандартів оплати праці дозволяє мінімізувати конфлікти та підвищити залученість персоналу [20].

Ще однією ключовою моделлю є двофакторна теорія Герцберга, яка розділяє фактори на гігієнічні, що запобігають незадоволеності, і мотивуючі, які реально підвищують продуктивність та залученість. До гігієнічних факторів відносяться умови праці, політика компанії, зарплата, безпека праці, міжособистісні відносини, а до мотивуючих – досягнення, визнання, розвиток, можливість кар'єрного зростання та участь у прийнятті рішень. У міжнародному HR це дозволяє формувати системи мотивації, які поєднують локальні очікування співробітників із глобальними корпоративними стандартами. Наприклад, компанії можуть надавати персоналізовані бонуси, можливості навчання через онлайн-платформи або участь у глобальних проектах, що відповідають стратегічним цілям організації [21].

У сучасному міжнародному HR також активно застосовуються інноваційні підходи до розвитку персоналу, які інтегрують цифрові технології та нові концепції праці. Так, концепція Agency Driven Labor Theory (ADLT, 2024) підкреслює роль агентності працівника – здатності самостійно використовувати технології штучного інтелекту для прийняття рішень та підвищення ефективності. Це особливо актуально для глобальних компаній, де співробітники працюють у дистанційних командах і взаємодіють з AI-системами для управління проектами та розвитку компетенцій [22].

Технології Інтернету речей (IoT) у HRD дозволяють формувати динамічне середовище для навчання та розвитку співробітників. Наприклад, датчики та аналітика в офісних приміщеннях чи на виробництві допомагають оцінювати ефективність робочих процесів, створювати індивідуальні програми розвитку та своєчасно коригувати навчальні траєкторії співробітників. Це відкриває нові

можливості для адаптації міжнародних HR-стратегій до швидкозмінного середовища [23].

Таблиця 1.4

Класичні теорії мотивації та їх застосування в міжнародному HR

Теорія	Основна ідея	Застосування в міжнародному HR
Маслоу	Ієрархія потреб: від базових до самоактуалізації	Адаптація мотиваційних програм до рівнів потреб співробітників у різних країнах
Адамс	Справедливість: співвідношення вклад/винагорода	Впровадження прозорих систем оцінки та винагород, мінімізація конфліктів
Герцберг	Двофакторна модель: гігієнічні та мотивуючі фактори	Формування систем мотивації, що поєднують локальні очікування з корпоративними стандартами
Теорії X та Y (МакГрегор)	Вибір стилю управління залежно від співробітників	Підбір управлінського стилю для міжнародних команд
Теорія Z (Оучі)	Довгострокові відносини між співробітником і компанією	Утримання ключових талантів, корпоративна лояльність, збереження знань

Джерело: побудовано автором на основі [24, с. 10-40]

Як видно з таблиці, класичні теорії мотивації дозволяють менеджерам міжнародних компаній поєднувати психологічні потреби працівників із організаційними цілями, формувати ефективні системи стимулювання та адаптувати HR-політики до культурного контексту різних країн.

Сучасні тренди також включають використання штучного інтелекту, VR, AR та метавсесвітів у HR, що дозволяє покращувати відбір, адаптацію та навчання персоналу. Наприклад, VR-симуляції можуть відтворювати міжнародні робочі сценарії, де співробітники практикують міжкультурну комунікацію, командну взаємодію та управління конфліктами. Метавсесвіт стає платформою для проведення тренінгів і наставництва, що забезпечує гнучкий доступ до глобальних ресурсів і зменшує географічні обмеження [24].

Таким чином, сучасні підходи до мотивації та розвитку персоналу поєднують класичні концепції Маслоу, Адамса та Герцберга з цифровими інноваціями та технологіями майбутнього. Вони дозволяють міжнародним компаніям не лише підтримувати ефективність і залученість співробітників, а й формувати стратегії розвитку, адаптовані до глобального контексту та культурного різноманіття. Це створює основу для комплексного та інтегрованого HR-менеджменту, який поєднує психологічні, організаційні та технологічні аспекти управління людським капіталом.

Стратегічні моделі HR-менеджменту дозволяють організаціям переходити від оперативного управління персоналом до системного та прогнозованого управління людським капіталом, що особливо важливо у глобальних компаніях. Однією з найвідоміших є Harvard Model of HRM, яка розглядає HR не як ізольовану функцію, а як інтегровану частину стратегічного управління. Модель виділяє чотири ключові блоки: вплив зовнішнього середовища, інтереси зацікавлених сторін, HR-політики та наслідки для організації й працівників. Вона підкреслює, що ефективність міжнародного HR залежить від збалансованого врахування стратегічних цілей компанії та потреб співробітників, включаючи розвиток талантів, мотивацію та підтримку міжкультурної взаємодії [25].

Ulrich Model додає до цього концептуального підходу практичний вимір, виділяючи чотири ролі HR: стратегічний партнер, агент змін, адміністратор процесів та фасилітатор співробітників. У міжнародному контексті така модель дозволяє HR-підрозділам ефективно координувати глобальні та локальні потреби, адаптувати кадрові стратегії до культурних і ринкових відмінностей, а також забезпечувати гнучке управління талантами у різних регіонах [26].

Ще однією важливою концепцією є 5 Ps Model of HRM, яка включає Purpose (цілі HR), Principles (принципи), Processes (процеси), People (людський капітал) і Performance (результати). Ця модель акцентує увагу на взаємозв'язку всіх компонентів HR-діяльності і дозволяє створювати стратегії, що інтегрують цілі бізнесу та очікування співробітників. У глобальних компаніях використання

5 Ps сприяє формуванню єдиних стандартів управління персоналом при збереженні локальної гнучкості та врахуванні культурних відмінностей [27].

Модель HR Value Chain, розроблена Paauwe та Richardson, дозволяє оцінювати, як HR-політики, практики та ресурси впливають на кінцеві результати бізнесу. У міжнародному HR ця модель особливо корисна, оскільки дозволяє прогнозувати ефект від навчання та розвитку співробітників, адаптації персоналу до глобальних процесів, управління талантами та мотиваційних систем. Вона допомагає встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями у персонал і фінансовими, операційними та стратегічними показниками компанії [28].

У поєднанні з класичними та мотиваційними теоріями ці стратегічні моделі створюють комплексну основу для управління міжнародним персоналом. Вони дозволяють компаніям формувати HR-політики, які враховують культурні особливості, міжнародні стандарти, потреби локальних ринків та глобальні бізнес-цілі. Наприклад, інтеграція Harvard Model та Ulrich Model забезпечує баланс між стратегічною орієнтацією та операційною ефективністю, тоді як 5 Ps і HR Value Chain дозволяють оцінювати результати впроваджених практик та коригувати HR-стратегії в режимі реального часу.

Таблиця 1.5

Стратегічні моделі міжнародного HR

Модель	Основний акцент	Практичне застосування
Harvard Model	Вплив зовнішнього середовища, HR-політики, результати	Стратегічне управління HR, розвиток талантів
Ulrich Model	Ролі HR: стратегічний партнер, агент змін, адміністратор, фасилітатор	Координація глобальних і локальних потреб, адаптація до культурних відмінностей
5 Ps Model	Мета, принципи, процеси, люди, продуктивність	Інтеграція цілей бізнесу та потреб співробітників
HR Value Chain	Вплив HR на бізнес-результати	Прогнозування ефекту від навчання та розвитку персоналу, адаптація до глобальних процесів

Джерело: побудовано автором на основі [29, с. 80-100]

Сучасні транснаціональні компанії також активно інтегрують цифрові HR-платформи для реалізації стратегічних моделей. Використання систем управління талантами, аналітики великих даних, інструментів прогнозування потреб у персоналі та адаптивних навчальних платформ дозволяє оперативно реагувати на зміни у глобальному середовищі, забезпечуючи високу ефективність та залученість співробітників. Ці технології підтримують реалізацію стратегій, закладених у Harvard Model, Ulrich Model та HR Value Chain, і одночасно забезпечують міжкультурну та технологічну інтеграцію команд у різних регіонах [29].

Важливим аспектом є також поєднання стратегічних HR-моделей з новітніми технологіями. Наприклад, впровадження AI у процеси відбору, VR/AR у тренінги та адаптацію, а також платформ метавсесвіту для навчання і наставництва, дозволяє міжнародним компаніям підвищувати продуктивність та швидкість адаптації персоналу. У поєднанні зі стратегічними моделями це забезпечує комплексний підхід, де HR виступає не лише функцією підтримки, а стратегічним інструментом розвитку бізнесу і конкурентної переваги на глобальному ринку [30].

Таким чином, стратегічні HR-моделі забезпечують системний підхід до управління персоналом у міжнародному середовищі. Вони інтегрують класичні теорії та сучасні підходи до мотивації, розвитку та управління талантами, забезпечують баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, а також дозволяють ефективно використовувати цифрові технології для досягнення бізнес-цілей. Використання таких моделей формує основу для побудови гнучких, адаптивних та конкурентоспроможних міжнародних HR-структур, які здатні підтримувати розвиток організації в умовах глобальної економіки [25].

1.3. Вплив глобалізаційних процесів та інших факторів на формування міжнародної кадрової політики

Глобалізаційні процеси на сучасному етапі розвитку світової економіки визначають нові підходи до управління персоналом у транснаціональних компаніях. Розширення економічної інтеграції, формування глобальних ринків праці та активний розвиток цифрових технологій сприяють змінам у підходах до кадрової політики, що потребує від компаній стратегічної адаптації та прогнозування [15].

Формування міжнародної кадрової політики є складним і багаторівневим процесом, що визначається взаємодією глобальних та локальних чинників. Глобалізаційні процеси виступають одним із ключових драйверів змін у міжнародному HR-менеджменті, оскільки вони створюють потребу у гармонізації кадрових практик між різними країнами та культурами, одночасно забезпечуючи відповідність локальним нормам і стандартам [15]; [16]. Поширення міжнародної торгівлі, економічна інтеграція ринків, підвищення мобільності кваліфікованих фахівців та конкуренція за таланти змушують транснаціональні компанії розробляти уніфіковані стандарти управління персоналом, які дозволяють ефективно функціонувати у глобальному масштабі [15]; [17].

Економічні фактори значною мірою впливають на прийняття кадрових рішень у міжнародних організаціях. Рівень розвитку економіки країни, законодавство про працю, система оподаткування та соціальні гарантії визначають можливості компаній залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів [18]. У країнах із високим рівнем оподаткування або складним регуляторним середовищем компанії змушені адаптувати свої HR-політики, застосовуючи гнучкі форми зайнятості, програми бонусів та соціальні пільги, що підвищує конкурентоспроможність на локальних ринках праці [18]; [19].

Культурні та соціальні чинники також відіграють важливу роль у формуванні міжнародної кадрової політики. Різні традиції управління, рівень

колективізму або індивідуалізму, стиль комунікації та цінності працівників визначають ефективність окремих моделей мотивації та розвитку персоналу [16]; [17]. Компанії, які успішно інтегрують міжкультурні аспекти в HR-процеси, підвищують ефективність командної роботи у міжнародних проектах і знижують плинність кадрів. Важливим інструментом у цьому контексті є проведення тренінгів з міжкультурної компетентності, коучингів та навчальних програм, що сприяють адаптації співробітників до глобального корпоративного середовища [16]; [17].

Технологічні чинники сучасного HR стають дедалі важливішими. Використання цифрових платформ для набору та адаптації персоналу, аналітики даних, систем дистанційного навчання, VR/AR-технологій та автоматизації HR-процесів дозволяє компаніям підвищувати ефективність кадрових стратегій, забезпечувати швидку інтеграцію співробітників та адаптацію глобальних команд [18]; [19]. Особливо актуальним це є для мультикультурних команд та міжнародних проєктів, де цифрові інструменти дозволяють підтримувати постійний зв'язок, оцінювати продуктивність та розвивати компетенції без географічних обмежень.

Політичні та правові чинники, такі як трудове законодавство, стандарти охорони праці, міграційна політика та вимоги щодо імміграції, безпосередньо впливають на рішення компаній щодо переміщення фахівців, локалізації офісів та структурування HR-процесів [15]; [16]. Стабільність політичної системи дозволяє реалізовувати довгострокові кадрові стратегії, тоді як у регіонах із нестабільною політичною ситуацією компанії змушені застосовувати гнучкі й адаптивні підходи до управління персоналом.

Не можна ігнорувати соціальні та екологічні аспекти, що стають дедалі більш значущими у глобальному HR. Корпорації активно впроваджують принципи соціальної відповідальності, забезпечують здорові умови праці, інтегрують інклюзію та етичні практики у корпоративну культуру. Такі заходи не лише підвищують репутацію компанії на міжнародному ринку, але й сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів, особливо

серед молодих поколінь, які цінують соціально відповідальне середовище [17;19].

Таблиця 1.6

Основні фактори впливу на міжнародну кадрову політику

Категорія факторів	Опис впливу	Приклади реалізації в HR-політиках
Глобалізаційні	Поширення міжнародної торгівлі, інтеграція ринків, мобільність фахівців	Уніфіковані стандарти управління персоналом, глобальні програми адаптації
Економічні	Рівень розвитку економіки, заробітна плата, податки, соціальні гарантії	Гнучкі форми зайнятості, бонусні програми, соціальні пільги
Технологічні	Цифровізація HR-процесів, аналітика даних, VR/AR, AI	Онлайн-навчання, системи LMS, автоматизація рекрутингу та оцінки персоналу
Політичні та правові	Законодавство про працю, стандарти безпеки, міграційні правила	Дотримання місцевих норм, локалізація HR-процесів, GDPR-політики
Соціальні та екологічні	Соціальна відповідальність, інклюзія, здоров'я працівників	ESG-програми, створення безпечного та інклюзивного робочого середовища

Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 30-53]

Не можна ігнорувати соціальні та екологічні аспекти, що стають дедалі більш значущими у глобальному HR. Корпорації активно впроваджують принципи соціальної відповідальності, забезпечують здорові умови праці, інтегрують інклюзію та етичні практики у корпоративну культуру. Такі заходи не лише підвищують репутацію компанії на міжнародному ринку, але й сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів, особливо серед молодих поколінь, які цінують соціально відповідальне середовище [17]; [19].

Отже, міжнародна кадрова політика формується під впливом багатьох глобальних, економічних, культурних, технологічних, політичних та соціальних факторів. Лише інтеграція всіх цих аспектів дозволяє створювати ефективні, адаптивні та конкурентоспроможні HR-системи у глобальному середовищі [15]; [16]; [17]; [18]; [19].

Міжнародна кадрова політика формується під впливом численних факторів, серед яких можна виділити економічні, соціокультурні, технологічні, правові та політичні чинники. Економічні фактори включають стабільність макроекономічного середовища, рівень розвитку ринків праці, заробітну плату та конкуренцію за таланти. Соціокультурні чинники визначаються традиціями, культурними нормами та цінностями працівників у різних країнах, що безпосередньо впливає на ефективність комунікації, мотивації та управлінських рішень [16].

Зростання мобільності робочої сили та активне залучення іноземних працівників також стає ключовим чинником формування кадрових стратегій. Транснаціональні компанії вимушені враховувати міжнародні стандарти праці, політику імміграції та регуляторні вимоги, що регулюють найм і перебування працівників у різних юрисдикціях. При цьому критично важливою стає здатність адаптувати глобальні HR-політики до локальних умов, зберігаючи баланс між уніфікацією та гнучкістю управління [17].

Технологічний фактор відіграє важливу роль у розвитку міжнародної кадрової політики. Цифровізація процесів рекрутингу, впровадження систем електронного навчання, використання аналітики великих даних та інструментів штучного інтелекту дозволяють транснаціональним компаніям ефективно управляти талантами та прогнозувати потреби у персоналі. Водночас інноваційні технології створюють нові вимоги до кваліфікації та компетенцій співробітників, що формує необхідність постійного професійного розвитку та адаптації HR-політик до швидких змін на ринку праці [18].

Таким чином, формування міжнародної кадрової політики в умовах глобалізації є комплексним процесом, що враховує вплив численних внутрішніх та зовнішніх факторів, інтегрує сучасні технології та забезпечує стратегічну адаптацію компанії до змін глобального середовища [19].

У сучасних транснаціональних компаніях формування кадрової політики безпосередньо залежить від стратегічних цілей та специфіки ринків, на яких вони оперують. Наприклад, компанії, що працюють одночасно в країнах із високим

рівнем регулювання трудових відносин та в державах із більш гнучким законодавством, часто застосовують диференційовані моделі управління персоналом. В одних країнах це може бути жорстка структура посадових обов'язків і системи мотивації, у інших — більш адаптивні програми розвитку та гнучкий графік роботи [15]; [16].

Економічні чинники, такі як рівень доходів населення, податкова політика та витрати на соціальні гарантії, також визначають стратегію набору і утримання кадрів. Наприклад, у країнах із високою зарплатною конкуренцією та податковим тягарем компанії змушені впроваджувати додаткові нематеріальні стимули, як корпоративне навчання, програми наставництва, здоров'я та безпека на робочому місці [17]; [18]. Такі практики дозволяють залучати талановитих фахівців навіть у складних ринкових умовах.

Культурні та соціальні чинники також значною мірою впливають на міжнародну кадрову політику. Рівень індивідуалізму чи колективізму, ставлення до ієрархії, традиції управління та стилі комунікації визначають, які мотивуючі системи та програми розвитку будуть ефективними в конкретній країні [16]; [19]. Наприклад, в азійських країнах ефективним може бути поєднання групової мотивації та довгострокових кар'єрних планів, тоді як у європейських країнах більш результативними будуть індивідуальні бонуси та персональні програми навчання.

Важливим фактором є також технологічна складова. Використання цифрових платформ для навчання, систем автоматизації HR-процесів та аналітики даних дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни потреб персоналу у глобальних командах та ефективно координувати роботу мультикультурних офісів [18]; [19]. Інтеграція штучного інтелекту та систем дистанційної взаємодії зменшує часові та географічні бар'єри та сприяє більш гнучкому плануванню ресурсів.

Політичні та правові аспекти також є критично важливими. У країнах із стабільною політичною системою компанії можуть планувати довгострокові HR-стратегії, інвестувати в розвиток співробітників і створювати програми

глобальної мобільності [15;17]. У регіонах із високим рівнем політичного ризику або частими змінами трудового законодавства організації вимушені застосовувати адаптивні підходи, передбачаючи альтернативні схеми роботи, страхові пакети та локальні консультації з трудового права.

Формування міжнародної кадрової політики відбувається під впливом багатьох глобальних і локальних факторів, які визначають стратегії управління персоналом у транснаціональних організаціях. Глобалізаційні процеси виступають ключовим драйвером змін у міжнародному HR-менеджменті, оскільки вони створюють потребу в гармонізації кадрових практик між різними країнами та культурами, одночасно забезпечуючи відповідність локальним нормам і стандартам [15;16]. Поширення міжнародної торгівлі, інтеграція ринків праці та підвищення мобільності фахівців стимулюють компанії до розробки універсальних стандартів управління персоналом, що забезпечують ефективність у глобальному масштабі [17;18].

Крім того, значну роль відіграють економічні фактори, такі як рівень розвитку економіки країни, законодавство про працю, соціальні гарантії та оподаткування. Ці аспекти визначають можливості компаній залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів, а також впливають на формування систем мотивації і компенсацій [19; 20]. У країнах із високим рівнем оподаткування або складною трудовою регуляцією компанії часто змушені адаптувати свої HR-політики, використовуючи гнучкі форми зайнятості та програми соціальних пільг, що підвищує конкурентоспроможність на ринку праці.

Не менш важливими є культурні та соціальні фактори, оскільки корпоративна політика повинна відповідати ціннісним орієнтирам працівників у різних країнах. Наприклад, рівень колективізму чи індивідуалізму, традиції управління та стиль комунікації визначають ефективність різних моделей мотивації і розвитку персоналу [21; 22]. Компанії, що успішно враховують міжкультурні відмінності, мають значно вищу ефективність у глобальних проектах і знижену плинність кадрів.

Сучасні дослідження підкреслюють вплив технологічних факторів, зокрема цифровізації, автоматизації та використання штучного інтелекту в HR-процесах. Впровадження HR-технологій дозволяє підвищити ефективність набору, адаптації, навчання і оцінки персоналу, забезпечує аналітику даних для прийняття стратегічних рішень та дозволяє реалізовувати глобальні кадрові стратегії [23; 24; 25]. Інноваційні платформи для навчання та розвитку, VR/AR-технології та системи дистанційної взаємодії особливо актуальні для управління мультикультурними командами та міжнародними проектами.

Важливим елементом формування міжнародної кадрової політики є політичні та правові фактори. Регулювання трудових відносин, міграційна політика, стандарти охорони праці та імміграційні вимоги безпосередньо впливають на рішення компаній щодо переміщення фахівців, локалізації офісів та структурування HR-процесів [26; 27]. У країнах із стабільною політичною системою компанії можуть впроваджувати довгострокові кадрові стратегії, тоді як у регіонах із нестабільною політичною ситуацією організації вимушені застосовувати більш гнучкі і адаптивні підходи.

Не можна ігнорувати екологічні та соціальні фактори, що стають все більш значущими у глобальному HR. Корпорації інтегрують принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку у кадрову політику, що включає створення інклюзивного середовища, забезпечення здорових умов праці, етичну мотивацію та відповідальне використання ресурсів [28; 29]. Такі ініціативи не лише підвищують імідж компанії на міжнародному ринку, а й сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів, особливо серед молодих поколінь, які цінують соціально відповідальну корпоративну культуру.

Одним із ключових аспектів формування міжнародної кадрової політики є адаптація HR-практик до впливу глобалізаційних процесів та зовнішніх факторів. Глобалізація створює як нові можливості, так і виклики для транснаціональних компаній, оскільки вона посилює конкуренцію за таланти, прискорює технологічні зміни та вимагає більш гнучкого підходу до управління персоналом [15; 16]. Компанії змушені враховувати культурні, економічні та

правові особливості країн присутності, що прямо впливає на їхню кадрову політику. Наприклад, мультинаціональні корпорації активно впроваджують політику локалізації управлінських кадрів, коли керівні позиції займають місцеві спеціалісти, що підвищує ефективність комунікацій та адаптацію до регіональних ринкових умов [30; 31].

Культурні фактори відіграють особливу роль у побудові систем мотивації та розвитку персоналу. У країнах із високим рівнем колективізму, наприклад у Японії чи Південній Кореї, HR-стратегії включають командні бонуси, програми наставництва та корпоративні клуби, тоді як у країнах із високим індивідуалізмом, як США чи Велика Британія, більший акцент робиться на індивідуальних кар'єрних планах та особистих досягненнях [32; 33]. Це демонструє, що кадрова політика повинна бути гнучкою і враховувати соціокультурний контекст.

Економічні фактори також безпосередньо впливають на міжнародну кадрову політику. Підприємства змушені аналізувати рівень заробітних плат, податкове середовище, ринок праці та наявність кваліфікованих спеціалістів у різних країнах. Наприклад, технологічні компанії, що виходять на ринки Східної Європи та Азії, часто створюють гнучкі системи компенсацій, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховуючи локальні особливості та законодавчі вимоги [21; 22].

Технологічні зміни є ще одним вагомим чинником. Використання цифрових платформ для рекрутингу, онлайн-навчання, аналітики персоналу та управління продуктивністю дозволяє транснаціональним компаніям ефективно контролювати HR-процеси в різних країнах. Наприклад, великі корпорації застосовують системи Learning Management System (LMS) для підвищення кваліфікації співробітників незалежно від їхньої географічної локації, що дозволяє стандартизувати навчальні програми та одночасно враховувати локальні особливості [23; 24].

Політичні та правові фактори також значною мірою формують кадрову політику. Міжнародні компанії повинні дотримуватися норм трудового

законодавства, податкових правил, імміграційних вимог та стандартів безпеки праці у кожній країні присутності. Наприклад, європейські компанії впроваджують GDPR-політики для захисту персональних даних працівників у різних юрисдикціях, що потребує узгодження з глобальними HR-практиками [25; 26].

Сучасні тренди також включають соціальну відповідальність і сталість. Компанії інтегрують принципи ESG у кадрову політику, впроваджуючи програми інклюзивності, гендерної рівності, здорового робочого середовища та розвитку талантів. Це дозволяє не лише залучати та утримувати працівників, а й формує позитивний імідж на міжнародному ринку [27; 28].

Таким чином, міжнародна кадрова політика формується під комплексним впливом глобалізаційних процесів, культурних, економічних, технологічних, політичних і соціальних факторів. Вона повинна бути гнучкою, адаптивною та стратегічно інтегрованою у загальну бізнес-модель компанії, щоб забезпечити ефективне управління персоналом на глобальному рівні [34; 35].

Висновки до розділу 1.

Сучасне міжнародне середовище формує нові вимоги до управління персоналом, перетворюючи його на один з ключових стратегічних напрямів розвитку компаній. У межах теоретичного аналізу було узагальнено підходи, що визначають HR-менеджмент як багаторівневу систему, котра охоплює не лише кадрове забезпечення, а й управління людським капіталом, розвиток компетентностей, забезпечення гнучкості організаційних структур та формування корпоративної культури, орієнтованої на довгострокову ефективність.

Міжнародний HRM характеризується значною варіативністю моделей, що сформувались під впливом історичних, культурних, економічних та інституційних умов. Порівняння найбільш поширених підходів —

американського, європейського та азійського — дозволило окреслити їх стратегічні орієнтири та практичні інструменти. Американська модель вирізняється орієнтацією на результативність, чіткі KPI, індивідуальну відповідальність і високий рівень конкуренції. Європейський підхід ґрунтується на соціальному партнерстві, сталості зайнятості, високих стандартах охорони праці та взаємній відповідальності роботодавця й працівника. Азійська модель акцентує увагу на колективізмі, дисципліні, довготривалих трудових відносинах і поступовому внутрішньому розвитку співробітників.

Попри суттєві відмінності, всі моделі демонструють спільну тенденцію — підвищення ролі людського капіталу як ключового ресурсу організації. Саме тому сучасні компанії активно трансформують свої HR-політики, запроваджують комплексні системи навчання, управління талантами, цифрові платформи та інструменти аналітики, що забезпечує узгодженість кадрових процесів із загальною бізнес-стратегією.

Цифровізація стала одним із ключових чинників глобальних змін у сфері управління персоналом. Використання HRIS, LMS, аналітичних модулів та інтегрованих корпоративних систем дозволяє компаніям стандартизувати процеси, підвищувати прозорість оцінювання праці, ефективно управляти комунікаціями та забезпечувати безперервність професійного розвитку персоналу незалежно від географії діяльності. Це сприяє формуванню нової культури гнучкої зайнятості, орієнтованої на мобільність і результативність.

Окрему увагу в межах теоретичного аналізу зосереджено на зовнішніх факторах, що визначають можливості та обмеження адаптації міжнародних HR-практик у різних країнах. Економічні умови, рівень розвитку ринку праці, законодавче регулювання, соціальні стандарти, культурні цінності та технологічний рівень інфраструктури визначають не лише конкурентоспроможність національних компаній, а й інструменти, які вони можуть ефективно інтегрувати у власні HR-системи. Це особливо актуально для країн, що перебувають у стані структурних трансформацій та прагнуть підвищити свою інтеграцію до міжнародного бізнес-середовища.

Аналіз теоретичних концепцій доводить, що ефективність міжнародного HR-менеджменту ґрунтується на поєднанні глобальних стандартів і локальної адаптації. Успішні компанії обирають гнучкі моделі поведінки, поєднуючи універсальні принципи управління людськими ресурсами із національними особливостями ринку праці, законодавства, корпоративної культури та соціально-економічних умов.

Отримані узагальнення дають змогу стверджувати, що міжнародний HRM формує концептуальну основу для розвитку національних моделей управління персоналом та створює передумови для інтеграції українських підприємств у глобальний простір. Теоретичні результати мають вагоме значення для подальших прикладних досліджень, оскільки забезпечують орієнтир для оцінювання HR-практик на прикладі АТ «Укртранснафта» та визначення можливостей застосування міжнародних моделей у вітчизняному бізнес-середовищі.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленій оцінці відповідності української HR-системи міжнародним стандартам, визначенні найбільш адаптивних практик світового досвіду, аналізі чинників, що сприяють або стримують інтеграцію глобальних HR-підходів у діяльність українських компаній, та формуванні рекомендацій щодо зміцнення кадрового потенціалу й підвищення ефективності управління персоналом в умовах трансформаційної економіки.

РОЗДІЛ 2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РІЗНИХ КРАЇНАХ ТА НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРТРАНСНАФТА»

2.1. Аналіз міжнародних моделей управління персоналом

У сучасних умовах глобалізації та посилення інтеграційних процесів підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю діяльності в міждержавному середовищі, що накладає нові вимоги до управління людськими ресурсами. Становлення транснаціональних компаній, розвиток міжнародних ланцюгів вартості, конкуренція на глобальних ринках — усе це змушує організації переглядати та адаптувати підходи до управління персоналом з урахуванням міжнародного масштабу і культурно-інституційних відмінностей.

У контексті України ці виклики набувають ще більшої гостроти. Наприклад, уже до 2022 року 90 % опитаних компаній зазначали, що першочерговим завданням у HR в умовах війни є забезпечення безпеки та збереження команди [36]. Ще один показовий момент: звіт Deloitte Ukraine та дослідження, які присвячені ключовим світовим трендам HR в Україні, демонструють, що українські підприємства намагаються впроваджувати такі практики, як управління талантами, добробут працівників, командна робота, але лише у провідних компаніях: меншого масштабу підприємства часто не мають ресурсів чи мотивів для таких змін [37].

Також важливо враховувати динаміку ринку праці в Україні: наприклад, у 2024–2025 роках спостерігається збільшення залученості HR-фахівців у міжнародні проєкти: близько 18,7 % опитаних HR працюють дистанційно з Європи, що вказує на інтеграцію у міжнародні команди [31]. Крім того, дослідження ЕУ «Огляд заробітних плат та компенсацій в Україні» демонструє, що українські компанії вже порівнюють власні компенсаційні практики з

міжнародними стандартами, що створює тиск на модернізацію систем винагород. [32].

Таким чином, дослідження міжнародних моделей управління персоналом дає змогу не лише порівняти теоретичні підходи, а й критично підійти до їх адаптації в українських умовах. При цьому врахування українських кейсів і статистики робить роботу ближчою до реальності та підсилює практичну цінність аналізу.

Ураховуючи зазначені тенденції, важливо розглянути, як міжнародні моделі управління персоналом можуть бути адаптовані до українських реалій. Однією з таких моделей є американська модель управління персоналом, яка вирізняється своєю орієнтацією на індивідуальну ефективність працівників, результативність та гнучкість організаційних структур.

У класичному розумінні американська модель управління персоналом вирізняється виразним акцентом на індивідуальній продуктивності, конкуренції та ефективному винагородженні. Вона ґрунтується на припущенні, що люди — це ресурс, який слід “оптимізувати” для досягнення стратегічних цілей організації. Історично розвиток HR у США сприяв формуванню цієї моделі: із кінця XIX — початку XX століття зростала складність організацій, потреба у раціоналізації праці, а потім — у системному підході до управління людським капіталом. (огляд розвитку американської HR-сфери — Kaufman) [38].

У цій моделі працівники часто оцінюються через показники ефективності (KPI, OKR), а вимірювання результатів стає основою для прийняття рішень щодо винагороди, просування, бонусів чи звільнень. Важливо, що у неї акцент зроблено не лише на мотиваційні стимули, але й на суворий контроль, управління через результати, строгі механізми оцінки та високу відповідальність працівників за свою діяльність. Цей підхід іноді називають “hard” підходом до HR — тобто управління через контроль, стратегію і економічні стимули, а не через прихильність чи залученість персоналу. (про софт і хард підходи в HR — Truss, Gratton, Hope-Hailey та ін.) [39].

Серед сильних сторін такої моделі — високий рівень продуктивності у конкурентному середовищі. Там, де бізнес має чіткі метрики успіху і швидкі зміни в зовнішньому середовищі, американська модель дає змогу оперативно реагувати: коригувати структуру, винагороди, пріоритети. Вона стимулює прагнення до особистих досягнень, інновацій, ініціативності та конкуренції між працівниками. Але водночас є й суттєві ризики. Постійний тиск на результат, конкуренція та нерівномірність у винагородах можуть породжувати стрес, перегорання, конфлікти всередині колективу. Для працівників це може означати нестабільність, невизначеність, втрату відчуття безпеки.

Крім того, американська модель менше уваги приділяє соціальному захисту, колективним гарантіям чи участі працівників у прийнятті рішень. Це означає, що працівники можуть бути більш вразливі до зовнішніх змін (кризи, зниження попиту) — і саме компанія несе основну відповідальність за підтримку стабільності.

Що цікаво: у практиці часто виникає дисонанс між “моделлю на папері” і тим, як вона реалізується в організаціях. Декларований підхід “commitment, розвиток, залучення” може поєднуватися з жорстким контролем і стратегією, що ближче до “hard” стилю. Тобто, у риторичі — гнучкість, довіра, мотивація; у реальності — контроль, вимоги, метрики [39].

Щодо викликів застосування такої моделі в українському середовищі: українська культура, законодавча база, соціальні очікування можуть стримувати повне копіювання американської моделі. Наприклад, в Україні багато працівників цінують стабільність, соціальні гарантії, прозорість, що може вступати в конфлікт із суворим ринковим підходом з акцентом лише на результаті. Тому українські компанії частіше змушені “модифікувати” американську модель, вводячи елементи соціального захисту або колективної участі, щоб зменшити ризики відторгнення персоналу.

Після розгляду американської моделі управління персоналом, яка акцентує увагу на індивідуальній ефективності, жорстких метриках та результативності, варто звернути увагу на європейський підхід, який суттєво відрізняється своєю

орієнтацією на соціальне партнерство, колективні гарантії та гнучкість організаційних структур. На відміну від американської моделі, де головним є досягнення результату і оптимізація персоналу як ресурсу, європейські системи HR формуються під впливом історично сформованих традицій соціального діалогу та співпраці між працівниками, профспілками, роботодавцями та державними органами. Такий підхід передбачає, що співробітники активно залучаються до прийняття рішень, що стосуються умов праці, систем мотивації та розвитку, а також забезпечується високий рівень соціального захисту.

Європейська модель управління персоналом (HRM) розвивалася під впливом історичних, культурних та соціально-економічних факторів, що визначають її відмінність від американської моделі. Вона характеризується орієнтацією на соціальне партнерство, децентралізацію управлінських функцій та гнучкість організаційних структур. Основна мета цього підходу — забезпечити баланс між інтересами працівників, роботодавців та держави, що дозволяє досягати стабільності та соціальної злагоди в умовах ринкової економіки [40].

Соціальне партнерство є ключовим елементом європейської моделі. Воно передбачає активну участь працівників у процесах прийняття рішень, що стосуються умов праці, систем мотивації, заробітної плати та розвитку персоналу. У багатьох країнах Європейського Союзу широко застосовуються колективні договори, що регулюють умови праці та взаємовідносини між роботодавцями та працівниками. Наприклад, у Німеччині функціонують виробничі ради (Betriebsräte), які мають право брати участь у прийнятті рішень щодо організації праці та забезпечення безпеки на підприємствах. Така система сприяє розвитку довіри між працівниками та роботодавцями, підвищує рівень залученості персоналу та знижує ризик трудових конфліктів.

Децентралізація управлінських функцій є ще одним важливим аспектом європейської HR-моделі. Це означає, що багато рішень щодо управління персоналом приймаються на рівні підрозділів або навіть окремих керівників, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в організаційних потребах та специфіці

роботи. Такий підхід сприяє гнучкості організаційних структур і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Разом із тим, децентралізація може призводити до нерівномірного застосування HR-практик всередині організації, що потребує ефективного координаційного механізму на вищому рівні [41].

Гнучкість у європейській моделі HR проявляється у здатності організацій адаптуватися до змін ринку праці, технологічних інновацій та соціальних вимог. Прикладом є концепція «flexicurity», що поєднує гнучкість трудових відносин із соціальним захистом працівників. Вона була розроблена в Данії та включає три компоненти: гнучкість на ринку праці, активну політику зайнятості та соціальний захист. Така модель дозволяє забезпечити мобільність робочої сили при збереженні соціальної стабільності.

В Україні адаптація європейської моделі HRM розпочалася з реформування державної служби, що включало децентралізацію кадрових процесів та впровадження принципів субсидіарності. Зокрема, у 2016 році було запроваджено нову редакцію Закону України «Про державну службу», яка передбачала конкурсний відбір на посади, оцінювання результатів діяльності державних службовців та підвищення їх професіоналізації. За даними Національного агентства України з питань державної служби, у 2016 році проведено понад 3 000 конкурсів на заміщення вакантних посад, що свідчить про активне впровадження європейських стандартів у кадрову політику. Крім того, понад 70% державних службовців відзначили покращення умов праці та підвищення рівня професійної підготовки після впровадження реформ [42].

Незважаючи на позитивні результати, адаптація європейської моделі в Україні стикається з певними викликами. До них належать недостатній рівень децентралізації управління на місцевому рівні, обмежені можливості для професійного розвитку працівників та потреба у вдосконаленні системи оцінювання їх результатів. Для ефективної інтеграції європейських підходів в українську практику важливо розвивати соціальний діалог між роботодавцями,

працівниками та державними органами, а також удосконалювати законодавчу базу й впроваджувати сучасні методи управління персоналом.

Загалом, європейська модель управління персоналом орієнтована на соціальну стабільність, залученість працівників та гнучкість організаційних структур, що робить її особливо корисною для великих українських підприємств, які прагнуть поєднати ефективність і соціальний захист персоналу. Порівняно з американською моделлю, цей підхід робить акцент не на жорсткі метрики й індивідуальну результативність, а на баланс інтересів організації та її співробітників, що є важливим для сталого розвитку HR-політики в умовах України [43].

У порівнянні з європейською моделлю, де ключовими є соціальне партнерство, гнучкість та баланс інтересів працівників і роботодавців, азійська модель управління персоналом відрізняється більш суворою ієрархічністю та дисципліною. Якщо в Європі працівники мають значну автономію та можливість брати участь у прийнятті рішень на рівні підрозділів, то в Японії, Китаї та Південній Кореї пріоритет віддають довгостроковій лояльності, внутрішньому навчанню та суворому дотриманню корпоративних стандартів. Так, у Toyota понад 70% керівників піднімаються з рядових посад завдяки системі ротацій та комплексних тренінгів, а середній термін роботи співробітників у великих японських компаніях становить 12–20 років. У Huawei більше 60% персоналу працюють понад п'ять років, і компанія активно впроваджує внутрішню корпоративну академію для розвитку кадрів. У Samsung 85% співробітників проходять щорічне корпоративне навчання, що дозволяє зберігати корпоративну культуру та підвищувати ефективність командної роботи. Такий перехід від європейської гнучкості до азійської структурованості демонструє, як культурні традиції та економічні реалії впливають на формування систем управління персоналом, визначаючи пріоритети у розвитку кадрів та підходи до мотивації і дисципліни.

Азійська модель управління персоналом формується під сильним впливом культурних традицій, історичних умов та соціальних норм країн Східної та

Південно-Східної Азії. Основними принципами цієї моделі є колективізм, лояльність до організації, довгострокова перспектива та суворе дотримання дисципліни. На відміну від американської моделі, орієнтованої на короткострокові результати та індивідуальне зростання, та європейської, яка поєднує соціальну підтримку з гнучкими практиками управління, азійська модель концентрується на підтримці корпоративної культури і стабільності трудових відносин.

Ця модель застосовується у багатьох великих корпораціях Японії, Китаю та Південної Кореї, зокрема Toyota, Samsung, Huawei та інших, де ключовим елементом успіху є формування корпоративного духу, внутрішнє навчання та розвиток працівників, а також суворе дотримання робочої дисципліни.

У Японії на прикладі компанії Toyota можна побачити, як азійська модель HRM реалізується на практиці. Працівники проходять комплексну систему навчання, відому як Toyota Production System, що включає внутрішні тренінги, ротації на різні посади, стажування та участь у командних проектах. Внутрішнє просування є стандартом: понад 70% керівників піднімаються з рядових посад, що стимулює мотивацію та зберігає корпоративну культуру. Середній термін роботи співробітників у великих японських корпораціях, таких як Toyota або Honda, становить 12–20 років, що свідчить про довгострокову стабільність трудових відносин та відданість компанії [44].

У Китаї компанії на кшталт Huawei активно розвивають внутрішні корпоративні академії, де нові працівники проходять навчальні програми, тренінги та стажування для підготовки до майбутніх посад. Акцент робиться на довгостроковій лояльності: понад 60% персоналу компанії працюють більше п'яти років. Раніше в компанії діяла система «996» (робочий день з 9:00 до 21:00, шість днів на тиждень), яка сприяла високій продуктивності, але з часом зазнала змін під впливом трудового законодавства та профспілок. Такий підхід демонструє баланс між високими вимогами до праці та необхідністю підтримувати мотивацію та задоволення працівників, що є ключовим для довгострокової ефективності компанії.

У Південній Кореї компанія Samsung поєднує сувору ієрархію з чіткими правилами взаємодії між підрозділами, одночасно приділяючи велику увагу командній роботі та колективній відповідальності. Молоді спеціалісти проходять програми стажування та mentorship, що допомагає інтегрувати їх у корпоративну культуру та підвищити ефективність командних процесів. Щороку близько 85% співробітників проходять корпоративне навчання, що дозволяє постійно оновлювати знання та навички персоналу. Така практика забезпечує формування стабільної, мотивованої та професійно підготовленої команди, готової до довгострокових завдань компанії [45].

Переваги азійської моделі управління персоналом полягають у високій стабільності трудових відносин, міцній корпоративній культурі та лояльності працівників, а також ефективному внутрішньому навчанню і розвитку кадрів. Високий рівень корпоративної дисципліни і структурованості дозволяє компаніям підтримувати стабільність процесів, досягати високих показників якості продукції та послуг і планувати розвиток на багато років уперед. Крім того, системи внутрішнього навчання та mentorship допомагають зменшити плинність кадрів і забезпечують ефективне формування управлінських кадрів [46].

Водночас існують і певні недоліки. Низька гнучкість у питаннях робочого часу та інноваційних підходів може обмежувати адаптацію до швидких змін ринку та нових технологій. Інтенсивність роботи, особливо в умовах високих навантажень, може призводити до вигорання співробітників. Крім того, суворі ієрархія іноді ускладнює ініціативу та самостійне прийняття рішень, що особливо відчутно для молодих працівників. Таким чином, азійська модель HRM демонструє, як культурні традиції та економічні умови формують особливі системи управління персоналом, визначають пріоритети у розвитку кадрів, мотивації, дисципліни та корпоративної відповідальності [51; 52; 53].

Міжнародні моделі управління персоналом мають різні підходи, що відображають культурні, економічні та соціальні особливості регіонів. Американська модель HRM вирізняється високою орієнтацією на результат та

продуктивність, сильним акцентом на індивідуальні досягнення, конкурентну мотивацію та використання фінансових стимулів. До її переваг відносять гнучкість у підборі та винагороді персоналу, активне використання сучасних технологій у HR-процесах та ефективне залучення талановитих кадрів через конкурентну винагороду. Проте недоліками є відносно низька стабільність трудових відносин, високий рівень стресу та конкуренції серед працівників, а також менша увага до соціального захисту та балансу між роботою та особистим життям.

Європейська модель HRM базується на принципах соціального партнерства, колективної відповідальності та балансу інтересів працівників і роботодавців. Сильними сторонами цієї моделі є високий рівень соціального захисту, сприяння професійному розвитку, участь працівників у прийнятті рішень та гнучкість у адаптації робочих процесів до потреб колективу. Завдяки цьому підходу досягається стабільність трудових відносин, задоволеність персоналу та ефективне залучення працівників до корпоративного життя. До слабких сторін відносять дещо повільніший темп прийняття рішень, можливу бюрократизацію процесів та менший акцент на швидкому досягненні результату, що може знижувати конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах [49; 52].

Азійська модель HRM, навпаки, характеризується суворою ієрархією, високим рівнем дисципліни, довгостроковою лояльністю працівників та інтенсивним навчанням і розвитком персоналу. Перевагами є стабільність трудових відносин, міцна корпоративна культура, ефективна система навчання та формування управлінських кадрів, а також висока якість виконання завдань завдяки суворому контролю і внутрішнім стандартам. Слабкі сторони включають низьку гнучкість у робочому графіку та інноваційних підходах, ризик вигорання через високе навантаження, а також обмеження ініціативи працівників через сувору ієрархічність [48; 50; 53].

Порівняльний аналіз цих трьох моделей дозволяє зробити висновок, що жодна система управління персоналом не є універсальною: американська модель

ефективна для швидкого досягнення результату та розвитку індивідуальної мотивації, європейська — для підтримки стабільності та соціальної захищеності, а азійська — для довгострокового розвитку та формування лояльного і висококваліфікованого персоналу. Вибір конкретного підходу залежить від корпоративних цілей, ринкових умов, культурного контексту та пріоритетів компанії щодо мотивації, дисципліни та розвитку кадрів [54].

Таким чином, три основні міжнародні моделі управління персоналом — американська, європейська та азійська — формують різні системи цінностей і управлінських практик. Кожна з них має власні переваги й обмеження, які відображають культурні, економічні та соціальні реалії відповідних регіонів. Порівняльний аналіз дає змогу виявити їхню ефективність у різних умовах і визначити потенціал адаптації до українського контексту.

2.2. Кадрова політика та HR-практика АТ «Укртранснафта»

Питання соціальної політики та управління персоналом є одним із ключових напрямків діяльності АТ «Укртранснафта». Ефективна кадрова політика спрямована на забезпечення стабільності трудових відносин, підвищення мотивації працівників, розвиток їхніх професійних компетенцій, а також дотримання соціальних гарантій і норм трудового законодавства. У цьому розділі подано аналіз кадрового складу, рівня оплати праці та соціальних програм Товариства за окремими роками, починаючи з 2019 року [55].

У 2019 році кадрова політика АТ «Укртранснафта» будувалася відповідно до HR-стратегії групи Нафтогаз та була спрямована на підвищення організаційної ефективності, оптимізацію HR-процесів, зміну управлінських практик, підвищення залученості та мотивації працівників. Станом на кінець року штатна чисельність підприємства становила 3213 осіб, з яких 567 були керівниками середньої та вищої ланки, у тому числі 93 жінки, що становило 16,4%. Для забезпечення соціального та матеріального благополуччя

працівників укладено колективний договір, який гарантував збереження соціальних гарантій, пільг та компенсацій, а також права трудового колективу та профспілки на участь в управлінні підприємством. Система оплати праці була побудована на грейдингових посадових окладах із диференціацією за рівнем посади та ефективністю працівника, а преміювання базувалося на ключових показниках ефективності, що дозволяло оцінити виконання функціональних обов'язків та виробничих завдань [56].

У 2019 році працівники отримували разову матеріальну допомогу при оздоровленні, народженні дитини, одруженні, похованні та у разі складного матеріального становища. Також діяла програма добровільного медичного страхування, охоплено 3007 працівників, витрати склали понад 15 млн грн. Оздоровлено 526 дітей працівників, компенсовано вартість найманого житла на суму 4,8 млн грн. Підприємство сприяло розвитку фізкультури та спорту серед працівників, організовувало культурно-масові заходи, тури вихідного дня та спортивні змагання, зокрема XVII Спартакіаду АТ «Укртрансфанта».

Робота з охорони праці здійснювалася відповідно до законодавства України та внутрішніх нормативних документів підприємства. У 2019 році зафіксовано два нещасні випадки, випадків професійних захворювань не було. Впроваджено систему управління ризиками, актуалізовано нормативно-правові акти та здійснювався багатоступеневий контроль за станом охорони праці.

Навчання та підвищення кваліфікації працівників проводилося безперервно, спеціальні тренінги пройшли 1030 працівників, з них 250 отримали навчання з розвитку «м'яких навичок», організовано виїзні сесії на об'єкти Товариства, а 29 студентів проходили виробничу та переддипломну практику. Підприємство співпрацювало з провідними навчальними закладами України для забезпечення професійного розвитку персоналу [57].

АТ «Укртрансфанта» забезпечувало рівні можливості працевлаштування незалежно від статі, віку, національності, релігійних чи політичних переконань, а також дотримувалося норм Конвенції про захист прав людини. Усі форми дискримінації та примусової праці були виключені. Підприємство реалізовувало

антикорупційну політику з нульовою толерантністю до хабарництва, здійснювало контроль за фінансовою діяльністю, конфліктами інтересів та оцінкою контрагентів, а також впроваджувало внутрішні процедури запобігання корупційним ризикам.

Щодо таблиці із кількістю працівників та середньомісячною зарплатою за видами діяльності, у тексті можна додати короткий опис: наприклад, “Станом на 2019 рік найбільша чисельність працівників припадала на операційні підрозділи з транспортування нафти та газу, середньомісячна заробітна плата була найвищою у керівництві та фахівців виробничих напрямків, нижчою – у допоміжних та технічних службах”.

Для більшої наочності кадрового складу та рівня оплати праці працівників АТ «Укртранснафта» у 2019 році наведемо узагальнені статистичні дані (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Якісний та кількісний склад працівників АТ «Укртранснафта»

	Всього		За освітою				Всього		За віком			за Пенсіонери
	за штатом	за фактом	неповна та базова вища	повна вища	Практики		чоловіки	жінки	до 30 років	30-50 років	Понад 50 років	
					всього	з них навчається						
Всього	3204	3213	485	1610			2698	515	306	2005	902	129
з них:												
керівників	566	567	50	517			474	93	42	407	118	27
професіоналів, фахівців	862	865	108	757			554	311	96	594	175	31
технічних службовців	4	4	0	2	×	×	0	4	0	4	0	0
кваліфікованих та інших робітників	1772	1777	327	334			1670	107	168	1000	609	71

Джерело: [57]

Як видно з наведених даних, станом на 31 грудня 2019 року в АТ «Укртранснафта» працювало 3213 осіб, з яких більшість (понад 80%) становили

чоловіки. Середній управлінський персонал налічував 567 осіб, що свідчить про стабільну управлінську структуру компанії. Питома вага працівників із повною вищою освітою була досить високою — понад 50%, що підтверджує кваліфікаційний рівень персоналу.

Найчисельнішою категорією були кваліфіковані робітники — 1777 осіб, або понад половина всього штату. У віковому розрізі переважали працівники віком від 30 до 50 років (62%), що характеризує кадрову стабільність та досвідченість трудового колективу. Водночас частка молодих працівників до 30 років становила близько 10%, що вказує на необхідність оновлення персоналу та залучення молодих фахівців у майбутньому. [58].

Отже, кадровий склад АТ «Укртранснафта» у 2019 році характеризувався високим рівнем кваліфікації працівників, переважанням чоловіків вікової категорії 30–50 років та стабільною управлінською структурою. Збереження досвідченого персоналу, водночас із поступовим залученням молодих фахівців, було одним із ключових пріоритетів кадрової політики підприємства.

Для глибшого розуміння тенденцій розвитку трудового потенціалу доцільно розглянути динаміку чисельності персоналу, його гендерну, вікову та освітню структуру у період 2019–2025 років, що дозволить оцінити ефективність реалізації стратегічних цілей кадрової політики АТ «Укртранснафта».

Таким чином, узагальнення соціальних аспектів та стратегічних напрямів кадрової політики АТ «Укртранснафта» дає змогу окреслити ключові пріоритети у сфері управління персоналом, серед яких — підвищення професійного рівня працівників, формування стабільного кадрового складу та підтримання соціальної відповідальності компанії. Для більш комплексного аналізу доцільно розглянути кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів підприємства, зокрема динаміку чисельності персоналу, його гендерну та вікову структуру, що дозволить оцінити тенденції розвитку трудового потенціалу у 2019–2025 роках.

Аналіз динаміки чисельності працівників АТ «Укртранснафта» дає змогу простежити ключові тенденції у розвитку кадрового потенціалу підприємства, оцінити ефективність політики зайнятості та визначити вплив зовнішніх і

внутрішніх чинників на формування персоналу. Кількісні показники кадрового складу відображають не лише рівень організаційної стабільності, а й здатність компанії адаптуватися до змін економічного середовища. Особливо важливим є дослідження змін у чисельності працівників упродовж останніх років, що дозволяє виявити особливості розвитку трудових ресурсів та оцінити ефективність управлінських рішень у сфері HR-менеджменту [58].

У процесі дослідження було проаналізовано зміни чисельності працівників АТ «Укртрансффта» у 2019–2024 роках. На рисунку 1 наведено динаміку загальної кількості штатних працівників підприємства, що відображає основні тенденції у сфері зайнятості.

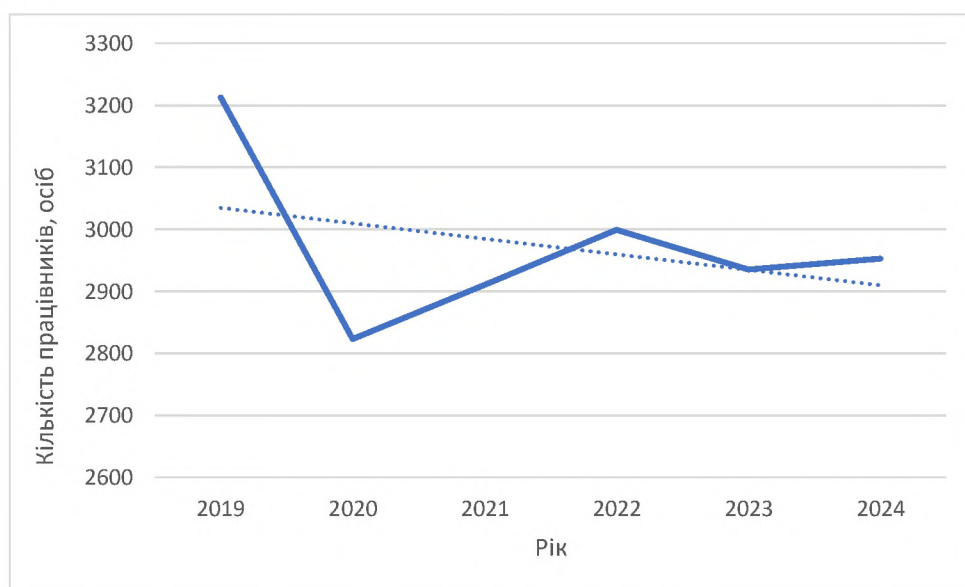


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників АТ «Укртрансффта» у 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [59]

У 2019 році штатна чисельність працівників становила 3213 осіб. У 2020 році відбулося суттєве скорочення до 2823 осіб, що пояснюється оптимізацією організаційної структури та впливом пандемії COVID-19, яка зумовила призупинення частини виробничих процесів. У 2021 році показник залишався на відносно стабільному рівні (близько 2910 осіб), що свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов діяльності [59].

У 2022 році спостерігається певне відновлення кадрового потенціалу — чисельність персоналу зросла до 2999 осіб завдяки активізації виробничих і транспортних операцій, а також поверненню частини працівників, які перебували у простої. У 2023–2024 роках показники залишалися відносно стабільними (2935–2953 осіб), що демонструє збереження рівноваги між ефективністю управління персоналом і реальними потребами виробничого процесу.

Загалом лінія тренду, зображена на діаграмі, свідчить про поступову стабілізацію кадрової чисельності після 2020 року. Після періоду скорочення, спричиненого реструктуризацією організаційної структури та впливом пандемії COVID-19, темпи зменшення персоналу поступово уповільнилися, а з 2022 року спостерігається відносна стабільність показників. Це може свідчити про певне вирівнювання внутрішніх процесів управління персоналом і про адаптацію компанії до нових умов діяльності.

Упродовж 2022–2024 років чисельність працівників зберігалася на приблизно однаковому рівні, що може свідчити про досягнення балансу між кадровими потребами підприємства та економічними можливостями його утримання. Така тенденція також може бути наслідком утримання висококваліфікованих працівників за рахунок удосконалення системи мотивації, але водночас може свідчити і про обмеження у створенні нових робочих місць [59].

Отже, загальна динаміка чисельності персоналу відображає процес поступового переходу від скорочення до стабілізації, що є типовим для великих підприємств енергетичного сектору в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

Поряд із кількісними змінами важливим аспектом кадрової політики АТ «Укртрансфанта» залишається якісний склад персоналу. Для розуміння ефективності управління людськими ресурсами доцільно проаналізувати гендерну та вікову структуру працівників, адже ці показники відображають

соціальну збалансованість трудового колективу, рівень залучення жінок до управлінських процесів і тенденції оновлення кадрів.

Таблиця 2.2

Динаміка гендерного складу персоналу АТ «Укртранснафта» у 2019–2024рр.

Рік	Загальна кількість працівників	Чоловіки	Жінки	Частка жінок, %	Керівники (усього)	Жінки керівники	Частка жінок серед керівників, %
2019	3213	2698	515	16,0	567	93	16,4
2020	2823	2357	466	16,5	527	86	16,3
2021	2908	2399	509	17,5	540	87	16,1
2022	2999	2440	559	18,6	586	93	15,9
2023	2935	2376	559	19,0	544	84	15,4
2024	2953	2391	562	19,0	559	88	15,7

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Аналіз гендерної структури персоналу АТ «Укртранснафта» (табл. 2.2) свідчить про відносну стабільність частки жінок у загальній чисельності працівників упродовж 2019–2024 рр. Відзначається поступове зростання частки жінок із 16,0 % у 2019 р. до 19,0 % у 2024 р., що свідчить про тенденцію до поступового вирівнювання гендерного співвідношення. Така динаміка може бути зумовлена диверсифікацією професійної структури персоналу, розширенням адміністративно-аналітичних і управлінських напрямів діяльності, у яких жінки традиційно мають вищу представленість [60].

Водночас, частка жінок серед керівного складу залишається нижчою порівняно із загальним рівнем зайнятості жінок — у межах 15–17 %. Незважаючи на незначне зростання у 2024 р. до 15,7 %, така пропорція вказує на стійкий гендерний дисбаланс у керівних ланках, що є типовим для підприємств енергетичного та промислового секторів із технічним профілем зайнятості. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність подальшої імплементації механізмів розвитку жіночого лідерства, підвищення рівня управлінських компетентностей працівниць та формування сприятливого середовища для кар’єрного зростання.

Загалом, гендерна структура трудового потенціалу підприємства характеризується поступовою позитивною динамікою щодо залучення жінок, що свідчить про підвищення соціальної орієнтованості кадрової політики АТ «Укртранснафта» та наближення її до сучасних європейських стандартів корпоративного управління і забезпечення рівних можливостей у сфері праці.

Для наочності зміни частки жінок і чоловіків у загальній структурі працівників відображено на рисунку 2.2.

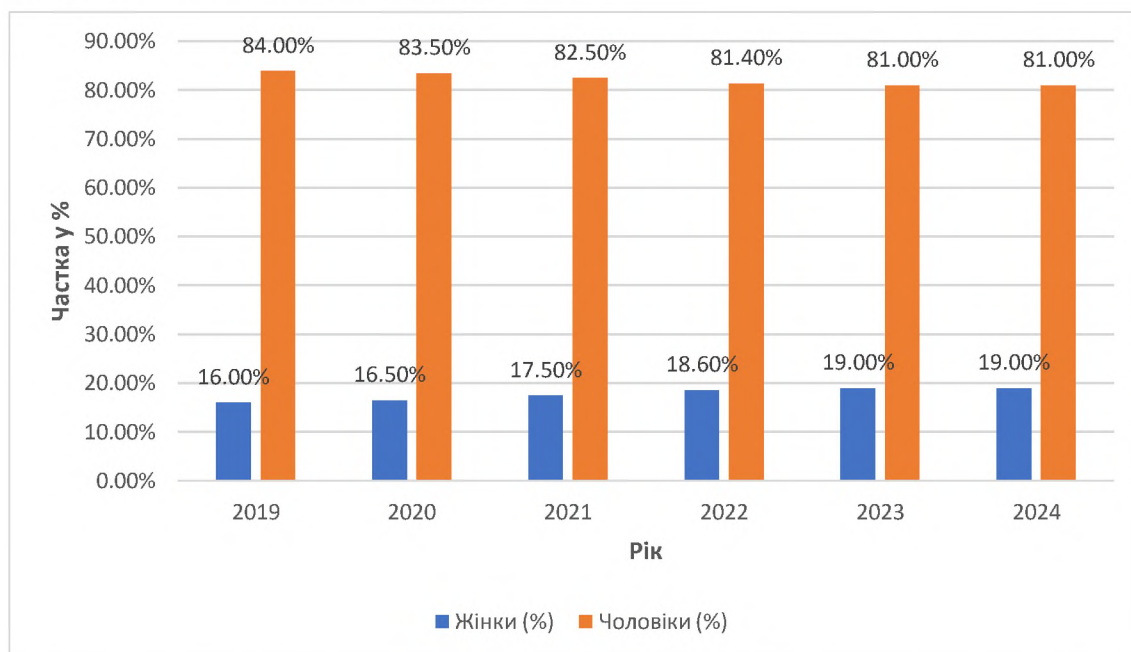


Рис. 2.2. Гендерна структура працівників АТ «Укртранснафта» у 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [62]

Як видно з діаграми, співвідношення чоловіків і жінок у колективі залишається відносно стабільним, із незначним зростанням частки жінок упродовж досліджуваного періоду. Однак для повного розуміння кадрового потенціалу підприємства доцільно також проаналізувати вікову структуру персоналу, яка дає змогу оцінити рівень оновлення кадрів та перспективи розвитку трудового потенціалу.

Аналіз вікової структури працівників АТ «Укртранснафта» дає змогу оцінити рівень оновлення трудових ресурсів, ступінь кадрової стабільності та потенціал подальшого розвитку персоналу. На основі даних звітності за 2019–

2024 роки простежується певна сталість у співвідношенні працівників різних вікових груп, що свідчить про збереження кадрової збалансованості.

Найчисельнішу частку в структурі персоналу традиційно становлять працівники вікової категорії 30–50 років, частка яких упродовж аналізованого періоду коливалася в межах від 55 % до 65 %. Ця група забезпечує основу виробничого процесу, адже поєднує достатній рівень професійної підготовки з практичним досвідом роботи у нафтотранспортній галузі [61].

Працівники віком до 30 років формують у середньому 10–12 % колективу. Незважаючи на відносно невелику частку, саме ця категорія є джерелом оновлення кадрового потенціалу та впровадження нових підходів в управлінні та технологічних процесах. Її зростання у 2023–2024 роках свідчить про активізацію політики залучення молодих спеціалістів, зокрема випускників технічних і економічних спеціальностей.

Водночас група працівників старше 50 років зберігає стабільну, але поступово зменшувану частку — близько 25–30 %. Це свідчить про поступове природне оновлення кадрів, а також про ефективне поєднання досвіду старших працівників із динамізмом молодших фахівців [62].

Таблиця 2.3

Вікова структура працівників АТ «Укртранснафта» у 2019–2024 рр.

Рік	До 30 років	30-50 років	Понад 50 років	Всього працівників
2019	306	2005	902	3213
2020	236	1799	788	2823
2021	216	1786	863	2911
2022	195	1773	937	2999
2023	186	1682	955	2935
2024	164	1538	1052	2953

Джерело: побудовано автором на основі [62]

Аналіз вікової структури працівників АТ «Укртранснафта» у 2019–2024 роках демонструє поступове скорочення частки молодших фахівців (до 30 років) із 306 осіб у 2019 році до 164 осіб у 2024 році. Водночас кількість працівників

середнього віку (30–50 років) залишається переважаючою, проте має тенденцію до зниження, що може бути наслідком природного старіння кадрів та недостатнього оновлення молоддю. Натомість частка працівників віком понад 50 років поступово зростає, що вказує на накопичення досвіду та професійної зрілості персоналу, але водночас створює потребу у системному розвитку кадрового резерву [63].

Загалом динаміка вікової структури персоналу відображає потребу підприємства в активізації політики залучення молодих спеціалістів, удосконаленні механізмів наставництва та формуванні умов для ефективного поєднання досвіду старших і потенціалу молодших працівників.

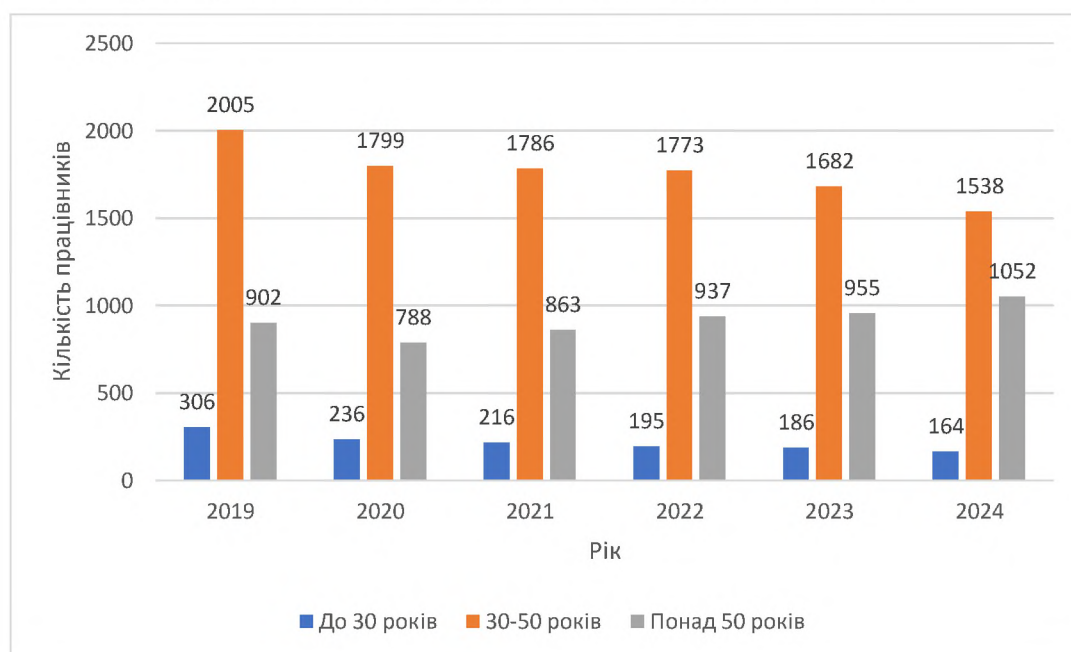


Рис. 2.3. Вікова структура працівників АТ «Укртранснафта» у 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [63]

Як видно з діаграми, у структурі персоналу АТ «Укртранснафта» переважають працівники вікової категорії 30–50 років, частка яких протягом 2019–2024 років залишається найвищою. Водночас спостерігається поступове зменшення кількості працівників віком до 30 років, що може свідчити про недостатній рівень оновлення кадрів та низьку активність у залученні молодих фахівців. Натомість чисельність працівників старших вікових груп (понад 50

років) має тенденцію до зростання, що є характерною ознакою старіння трудового потенціалу підприємства.

Отже, аналіз вікової структури персоналу АТ «Укртранснафта» засвідчує стабільне переважання працівників середнього віку, що забезпечує досвідченість і професійну компетентність трудового колективу. Водночас зниження частки молодих фахівців та поступове зростання кількості працівників старших вікових груп вказують на потребу у посиленні політики оновлення кадрів. Для підтримання ефективності та інноваційного потенціалу компанії доцільним є впровадження програм наставництва, стажувань і професійного розвитку молодих спеціалістів, що сприятиме збалансованості вікової структури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Поряд із віковими характеристиками важливим аспектом аналізу кадрового складу є динаміка загальної чисельності персоналу. У таблиці та на рисунку нижче наведено зміни кількості працівників АТ «Укртранснафта» у 2019–2025 роках, що дозволяє оцінити тенденції розвитку трудового потенціалу підприємства [64].

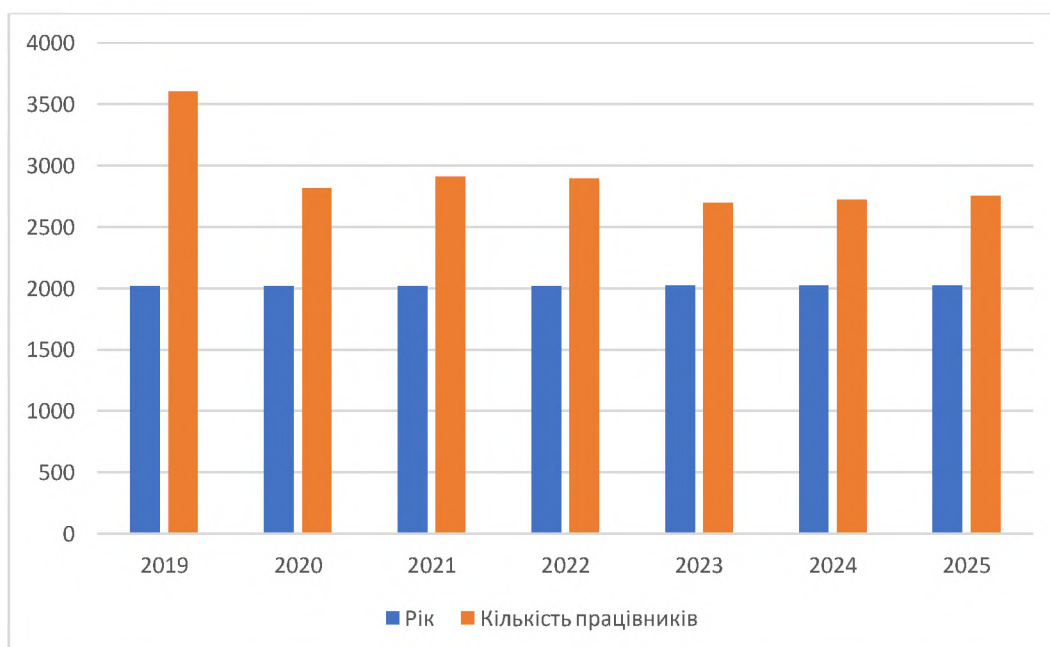


Рис. 2.4. Динаміка чисельності працівників АТ «Укртранснафта» у 2019–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [64]

Як видно з діаграми, протягом 2019–2025 років чисельність працівників АТ «Укртрансфанта» демонструє загальну тенденцію до скорочення із подальшою стабілізацією у 2023–2025 роках. Найбільша кількість персоналу спостерігалась у 2019 році, що зумовлено високим обсягом виробничої діяльності до початку реорганізаційних процесів. Подальше зниження чисельності кадрів у 2020–2022 роках пов'язане з оптимізацією організаційної структури, автоматизацією окремих процесів та зовнішніми економічними чинниками. У 2023–2025 роках чисельність персоналу стабілізувалася на рівні близько 2700 осіб, що свідчить про досягнення балансу між виробничими потребами та фінансовими можливостями підприємства.

Забезпечення ефективності трудових ресурсів у АТ «Укртрансфанта» ґрунтується на системному підході до управління результативністю працівників, який поєднує оцінювання, матеріальне стимулювання та соціальну мотивацію. Компанія постійно вдосконалює HR-систему відповідно до сучасних тенденцій та корпоративних стандартів Групи «Нафтогаз України».

Метою системи оцінювання є підвищення ефективності праці шляхом прозорості взаємозалежності між результатами діяльності, професійними компетенціями та рівнем винагороди. Основою є грейдингова система оплати праці, яка дозволяє об'єктивно визначати розмір посадового окладу залежно від складності завдань, рівня відповідальності та кваліфікації [65; 66; 67].

У Товаристві також діє система ключових показників ефективності (КПЕ) та цілей і ключових результатів (ЦКР), що поєднує стратегічні завдання компанії з індивідуальними цілями працівників. Це сприяє підвищенню відповідальності, мотивації та залученості персоналу.

Преміювання здійснюється на основі комплексної оцінки результативності, де для виробничого персоналу ключовими є показники виконання планів, якості та безпеки, а для керівників — досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності управлінських процесів.

Система тісно пов'язана з Колективним договором, який визначає соціальні гарантії, компенсації та принципи заохочення. У межах цього договору

реалізуються як матеріальні стимули (премії, допомоги, компенсації), так і нематеріальні — корпоративні нагороди, оздоровчі програми, культурні ініціативи.

Протягом 2019–2025 років у компанії відбулась еволюція системи мотивації — від класичних форм преміювання до інтегрованої моделі, що поєднує економічні, соціальні та професійні стимули. Такий підхід забезпечує стабільність колективу, високу лояльність персоналу та формує сильну корпоративну культуру.

У 2019–2024 рр. АТ «Укртрансфанта» послідовно вдосконалювало систему оцінювання ефективності праці, мотивації та розвитку персоналу. Компанія поступово перейшла від адміністративного підходу до сучасної моделі управління результативністю, заснованої на ключових показниках ефективності (КПЕ), грейдинговій системі та прозорих процедурах преміювання.

У 2019 році основу системи мотивації становив Колективний договір, який гарантував працівникам соціальні пільги, матеріальну допомогу, програми оздоровлення та компенсації. Грейдингова система забезпечувала справедливу диференціацію оплати праці, а преміювання здійснювалося за досягнення виробничих результатів, якості виконання робіт і дотримання вимог охорони праці.

У 2020–2021 рр. компанія запровадила оновлену систему КПЕ та інструмент цілей і ключових результатів (ЦКР), що поєднали корпоративні та індивідуальні цілі працівників. Це підвищило прозорість оцінювання та дало змогу точніше визначати розміри премій. Водночас збережено дієві соціальні гарантії — медичне страхування, допомоги та програми підтримки родин працівників [64].

У 2022 році, попри складну економічну ситуацію, система мотивації залишалася стабільною. Працівники отримували матеріальні допомоги, а добровільним медичним страхуванням було охоплено близько 3000 осіб. Середня заробітна плата сягала майже 30 тис. грн. Компанія вдосконалила підхід

до оцінювання персоналу головного офісу, посиливши зв'язок між результативністю та винагородою.

У 2023 році середня заробітна плата зросла до понад 33 тис. грн, а фінансування соціальних програм — до 33 млн грн. Розширено програми оздоровлення, культурні та спортивні ініціативи. Преміювання прив'язано до результатів підрозділів і досягнення стратегічних цілей компанії.

У 2024 році система оцінювання набула інтегрованого характеру: КПЕ та ЦКР стали невід'ємною частиною процесу управління результативністю, а грейдинг — основою прозорості диференціації посадових окладів. Поряд із матеріальними стимулами активно застосовуються нематеріальні — навчання, наставництво, програми визнання та розвитку персоналу.

Таким чином, упродовж 2019–2024 рр. АТ «Укртрансфанта» сформувало ефективну систему оцінювання, мотивації та розвитку персоналу, що поєднує економічні, соціальні й професійні стимули. Це дало змогу підвищити результативність праці, стабільність кадрового складу та рівень корпоративної культури.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників і середньомісячної заробітної плати АТ «Укртрансфанта» у 2019–2025 рр.

Рік	Кількість працівників (трубопровідний транспорт)	Середньомісячна заробітна плата, грн
2019	3604	27 349,80
2020	2820	29 959,44
2021	2912	32 037,12
2022	2899	29 304,34
2023	2696	33 071,79
2024	2725	39 587,96
2025	2755	45 903,34

Примітка: дані за 2025 рік наведено станом на I півріччя.

Джерело: побудовано автором на основі [59; 61; 63; 65; 67; 69]

Як видно з таблиця 2.4 упродовж 2019–2025 рр. чисельність працівників АТ «Укртрансфанта» має тенденцію до поступового скорочення, що відображає

процеси оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності виробничих процесів. Водночас рівень середньомісячної заробітної плати демонструє стале зростання, що свідчить про вдосконалення системи матеріального стимулювання та її відповідність сучасним міжнародним підходам до HR-менеджменту.

Разом із удосконаленням системи мотивації компанія приділяє особливу увагу підвищенню професійного рівня персоналу. Розвиток компетентностей, корпоративне навчання та формування кадрового резерву є невід’ємною складовою сучасної кадрової політики АТ «Укртранснафта».

У 2023–2024 роках АТ «Укртранснафта» продовжувало цілеспрямовано вдосконалювати систему навчання й розвитку персоналу як один із ключових елементів корпоративної стратегії управління людськими ресурсами. У межах корпоративної культури компанії навчання розглядається не лише як засіб підвищення професійних компетентностей, а й як стратегічний ресурс формування конкурентоспроможності підприємства та розвитку його інноваційного потенціалу [67;68; 69].

Програми навчання охоплюють як професійно-технічну, так і управлінську підготовку. Значна увага приділяється питанням охорони праці, промислової безпеки, розвитку цифрових навичок та комунікативних компетентностей. У 2024 році акцент зроблено на підготовці фахівців до роботи в умовах цифрової трансформації, розбудові soft skills, а також впровадженні сучасних методів онлайн-навчання з використанням корпоративної системи MOODLE [70].

АТ «Укртранснафта» активно співпрацює з провідними навчальними закладами України — зокрема, Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу та Національним університетом «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Співпраця реалізується у формах дуальної освіти, стажувань, профорієнтаційних заходів і спільних освітніх програм для студентів технічних спеціальностей [71].

Навчальні ініціативи Товариства поєднують як зовнішні, так і внутрішні форми навчання: короткострокові курси, семінари, тренінги, дистанційні

програми та наставництво. У 2023–2024 рр. компанія продовжила централізовану закупівлю освітніх послуг, упровадила стандарти професійної підготовки молодих фахівців і створила сучасну методичну базу для їх адаптації.

Система розвитку персоналу АТ «Укртранснафта» ґрунтується на принципах безперервного навчання, індивідуального підходу та інтеграції освітніх процесів у щоденну діяльність працівників. Такий підхід забезпечує стабільність кадрового потенціалу, підвищує залученість персоналу та сприяє формуванню корпоративної ідентичності.

Статистичні дані про обсяги навчання персоналу, напрями підвищення кваліфікації та фінансування освітніх програм узагальнено на основі внутрішніх звітів компанії за 2024–2025 роки .

Колективний договір АТ «Укртранснафта» є ключовим правовим і стратегічним інструментом регулювання трудових, соціальних та охоронно-трудових відносин, який формує високі стандарти взаємодії між роботодавцем і працівниками. Його комплексний характер дозволяє не лише встановлювати чіткі юридичні норми, а й забезпечувати стабільність соціального середовища, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та розвиток кадрового потенціалу компанії. Колективний договір виступає основою соціального партнерства, оскільки поєднує принципи європейської моделі трудових гарантій із сучасними інструментами управління персоналом [67].

Насамперед колективний договір регламентує організацію трудових відносин, зокрема встановлення режимів роботи, тривалості робочого часу, порядку надання відпусток, правил залучення до нічних, надурочних і святкових робіт. Тривалість робочого тижня становить 40 годин, але для окремих категорій працівників передбачені гнучкі форми зайнятості, підсумований облік робочого часу, позмінна робота та неповний робочий день або тиждень. Особливо це актуально для виробничих ділень, де діяльність залежить від погодних умов, сезонних навантажень, географічної специфіки або необхідності оперативного реагування на технологічні ризики. Чітка регламентація трудових процесів

дозволяє уникати конфліктів, забезпечуючи баланс між потребами виробництва та правами працівників.

Однією з найбільш розвинених частин колективного договору є система оплати праці та мотиваційного стимулювання. Система мотивації персоналу АТ «Укртрансфанта» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення ефективності праці, залученості працівників і досягнення стратегічних цілей компанії. Важливою складовою матеріального стимулювання є преміювання за результатами виконання ключових показників ефективності (КПЕ) та індивідуальних показників результативності. Процес преміювання суворо формалізований: безпосередні керівники оформлюють картки КПЕ, здійснюють моніторинг виконання завдань, аналізують результати та передають узагальнену інформацію до департаменту управління персоналом. Остаточне рішення ухвалює генеральний директор або його заступник, що забезпечує прозорість і контроль процедури. Премія залежить від трьох груп показників: результативності виконання операційних завдань, дисципліни праці та дотримання вимог охорони праці. Максимальний розмір премії сягає 30 % для робітників і до 50 % для фахівців та керівників, що стимулює персонал до якісного виконання функцій і дотримання корпоративних стандартів.

Нематеріальні елементи мотивації включають систему професійного навчання, наставництво, програми розвитку управлінських компетентностей, внутрішні конкурси, програми визнання та підтримку корпоративної культури. Особлива увага приділяється формуванню кадрового резерву, розвитку soft skills і компетенцій, необхідних для роботи в умовах цифрової трансформації. Таким чином, мотиваційна політика компанії поєднує риси американської моделі (орієнтація на результат, KPI, преміювання) та європейської (соціальні гарантії, охорона праці, колективний договір), створюючи збалансовану систему стимулювання персоналу.

Колективний договір також забезпечує широкий спектр соціальних гарантій. Документ закріплює матеріальну допомогу при хворобі, складних життєвих обставинах, народженні дитини, смерті родичів, забезпечує соціальну

підтримку мобілізованим працівникам та їхнім сім'ям, надає додаткові відпустки та гарантії для працівників зі шкідливими умовами праці. Значний блок присвячений організації санаторно-курортного лікування, медичного страхування та програм оздоровлення працівників і дітей.

Важливою і найбільш об'ємною частиною колективного договору є охорона праці. Документ містить детальний опис процедур створення безпечних умов праці, проведення інструктажів, навчання, атестації, перевірок знань та оцінювання професійних ризиків. Працівники забезпечуються засобами індивідуального захисту відповідно до галузевих норм: спецодягом, спецвзуттям, касками, рукавицями, респіраторами, захисними окулярами, утепленим одягом, засобами хімічного захисту та комплектами аварійно-рятувального спорядження. Особливою є система медичних оглядів: попередні, періодичні, позачергові та спеціалізовані огляди для працівників зі шкідливими умовами праці, із забезпеченням можливості додаткових обстежень та лабораторних аналізів. Працівникам також видаються молочні продукти або рівноцінні харчові набори при роботі зі шкідливими факторами, що відповідає державним стандартам лікувально-профілактичного харчування.

Санітарно-побутові умови включають облаштовані кімнати відпочинку, душові приміщення, пункти обігріву, шафи для спецодягу, аптечки, місця для прийому їжі, доступ до питної води, що особливо важливо для працівників виробничих підрозділів. Крім того, підприємство забезпечує заходи з профілактики травматизму, проводить систематичні перевірки, оцінює технічний стан обладнання та створює безпечні маршрути переміщення у виробничих зонах [72].

Виконання положень колективного договору неможливе без активної участі профспілки, яка здійснює громадський контроль за охороною праці, бере участь у комісіях, погоджує локальні нормативні акти, представляє інтереси працівників та забезпечує соціальний діалог. Профспілкова участь гарантує збалансованість рішень і підтримує соціальну стабільність на підприємстві.

Отже, колективний договір АТ «Укртрансфанта» є ключовим інструментом регулювання трудових, соціальних та охоронно-трудова відносин. Він забезпечує належні умови праці, справедливу систему оплати, соціальні гарантії та безпеку працівників, а також підтримує їх професійний розвиток. Завдяки цьому колективний договір сприяє стабільності персоналу й ефективному функціонуванню підприємства.

2.3. Порівняльний аналіз міжнародних моделей і практики АТ «Укртрансфанта»

Сучасна кадрова політика АТ «Укртрансфанта» формується з урахуванням принципів міжнародного HR-менеджменту, спрямованих на забезпечення безпеки праці, розвитку персоналу та дотримання високих етичних стандартів корпоративного управління. Компанія діє в межах інтегрованої системи менеджменту, що поєднує елементи управління якістю, охороною праці, антикорупційною політикою та соціальною відповідальністю.

Внутрішні нормативні документи підприємства — Правила внутрішнього трудового розпорядку (2020–2024 рр.), Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці (наказ №303 від 23.11.2017), Кодекс корпоративної етики, Антикорупційна програма, Положення про преміювання за КПЕ, Інструкція з управління ефективністю діяльності персоналу та Колективний договір — визначають чіткі процедури управління персоналом, оцінювання результативності, навчання та контролю за дотриманням трудових і етичних норм [73].

Ці документи узгоджуються з положеннями міжнародних стандартів, зокрема ISO 45001:2018 «Системи управління охороною праці», ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості», ISO 37001:2016 «Системи управління протидією хабарництву», а також із рекомендаціями Міжнародної організації

праці (ILO) та принципами ESG-менеджменту у сфері соціальної відповідальності бізнесу [74].

Таким чином, система управління персоналом АТ «Укртранснафта» базується на принципах, сумісних із вимогами міжнародних стандартів управління якістю, безпекою праці та етичною відповідальністю, що забезпечує її комплексний і сталий розвиток.



Рис. 2.5. Відповідність HR-політики АТ «Укртранснафта» міжнародним стандартам

Джерело: побудовано автором на основі [75, с. 19-45]

Представлена схема узагальнює ключові міжнародні стандарти, з якими корелює HR-політика АТ «Укртранснафта». ISO 45001:2018 визначає вимоги до управління охороною праці та ризиками, ISO 9001:2015 — до системи менеджменту якості та оцінювання результативності персоналу, ISO 37001:2016 — до антикорупційного менеджменту та прозорості управлінських процесів. Рекомендації МОП формують підхід до дотримання прав працівників і недискримінації, а принципи ESG — до соціальної відповідальності та

корпоративної сталості. Схема демонструє, що нормативні документи компанії комплексно покривають вимоги цих стандартів, забезпечуючи інтегрований підхід до управління персоналом [75].

Оцінка відповідності HR-політики АТ «Укртрансфанта» міжнародним стандартам ґрунтується на аналізі узгодженості внутрішніх нормативних документів із вимогами ISO, рекомендаціями МОП та ESG-підходами, що відображено в аналітичній таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка відповідності внутрішніх документів АТ «Укртрансфанта»
вимогам міжнародних стандартів**

Внутрішній документ	Що регулює	Міжнародний стандарт	Примітка
Кодекс корпоративної етики	Антикорупція, етика, поведінка	ISO 37001, ILO, ESG	Висока відповідність, присутні всі ключові елементи
Положення про навчання з ОП (№303)	Навчання, інструктажі	ISO 45001	Чіткі процедури, регулярність, контроль
Положення про преміювання за КПЕ	Ефективність, оцінка роботи	ISO 9001	Відповідає вимогам «performance evaluation»
Інструкція з управління ефективністю персоналу	Цілі, KPI, оцінювання	ISO 9001	Високий рівень відповідності, процес формалізований
Антикорупційна програма	Запобігання корупції	ISO 37001	Описано процедури контролю, декларування, реагування
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Права та обов'язки працівників	ILO, ESG	Частково відповідають - немає розширених соціальних гарантій

Джерело: побудовано автором на основі [76, с. 20-30]

Аналіз наведеної таблиці свідчить, що внутрішня нормативна база АТ «Укртрансфанта» загалом відповідає ключовим міжнародним стандартам у сфері управління персоналом, безпеки праці, корпоративної етики та прозорості діяльності. Найвища відповідність простежується за напрямками охорони праці (ISO 45001:2018), антикорупційного менеджменту (ISO 37001:2016) та системи

управління якістю (ISO 9001:2015), що підтверджується наявністю регламентованих процедур, формалізованих процесів навчання та оцінювання, а також розвиненою системою корпоративної етики.

Водночас окремі документи, зокрема Правила внутрішнього трудового розпорядку, лише частково узгоджуються з рекомендаціями МОП та ESG-підходами, оскільки не містять розширених положень щодо інклюзивності, соціального захисту та додаткових гарантій добробуту працівників. Ці аспекти можуть стати перспективними напрямками подальшого удосконалення HR-політики підприємства [76].

Отже, внутрішні регламенти АТ «Укртрансффта» демонструють високий рівень гармонізації з міжнародними стандартами та практиками, що дозволяє розглядати HR-політику компанії як структуровану, прозору та системну. Разом з тим окремі складові кадрової політики потребують модернізації відповідно до сучасних глобальних тенденцій у сфері управління персоналом.

HR-політика АТ «Укртрансффта» характеризується високим ступенем регламентації, системністю та відповідністю міжнародним підходам до управління персоналом. Аналіз внутрішніх нормативних документів компанії дозволяє виділити низку ключових практик, які формують сильні сторони кадрової системи підприємства. У табл. 2.6 наведено узагальнену характеристику основних елементів HR-політики та їхню відповідність сучасним вимогам управління персоналом.

HR-практика АТ «Укртрансффта» вирізняється багаторівневою системністю, яка забезпечується комплексом внутрішніх нормативних документів. Насамперед варто відзначити Кодекс корпоративної етики, що закріплює цінності відповідальності, поваги, чесності та прозорості. Наявність чітко визначених етичних норм позитивно впливає на організаційну культуру та сприяє формуванню довіри між працівниками, партнерами та керівництвом. Це відповідає європейській моделі HRM, у якій одним із базових компонентів виступає етичний менеджмент та соціальна відповідальність бізнесу.

Таблиця 2.6

Сильні сторони HR- та етичної політики АТ «Укртранснафта»

Нормативний документ	Ключові елементи	HR-сильна сторона	Відповідність міжнародним моделям
Кодекс корпоративної етики	цінності, етика, чесність, уникнення конфлікту інтересів, повага до прав людини	Сформована етична культура, прозорі правила поведінки, високі етичні стандарти	Європейська модель (етика + соціальна відповідальність), ESG-підхід
Антикорупційна програма	декларування, запобігання порушенням, механізми контролю, відповідальність	Високий рівень антикорупційних практик, мінімізація ризиків зловживань	ISO 37001:2016
Положення про навчання та перевірку знань з ОП (№303)	системність навчання, інструктажі, перевірка компетентності, документування	Комплексна система розвитку компетенцій у сфері безпеки	Американська модель (competence-based development), ISO 45001
Положення про стажування та дублювання	адаптація, практична підготовка, індивідуальна траєкторія навчання	Якісний онбординг, контроль доступу до робіт, мінімізація виробничих ризиків	Управління на основі ризиків, європейські стандарти охорони праці
Інструкція з управління ефективністю (ЦКР)	SMART-цілі, амбітність, каскадування, KPI, моніторинг, TMS	Сучасна система управління ефективністю, прозорість оцінювання	Американська модель (KPI), європейська стратегічна модель управління результативністю
Правила внутрішнього трудового розпорядку	дисципліна, права та обов'язки, гарантії	Високий рівень правової визначеності у кадровій політиці	Рекомендації ILO, ESG

Джерело: побудовано автором на основі [77, с. 9-30]

Важливою складовою є Антикорупційна програма, що встановлює механізми запобігання корупції, моніторингу ризиків і реагування на порушення. Прозорість процедур декларування та захисту від корупційних впливів свідчить про високу відповідність стандарту ISO 37001:2016 та принципам належного корпоративного управління [77].

Систему управління компетенціями та безпекою формують Положення про навчання і перевірку знань з питань охорони праці (№303) та Положення про

стажування й дублювання працівників. Ці документи встановлюють логічний та послідовний процес підготовки персоналу: від вступного інструктажу — до дублювання, професійного навчання та підсумкової перевірки знань. Поєднання теоретичного і практичного компонентів дозволяє підвищити рівень готовності працівників до виконання робіт різної складності, що відповідає світовим практикам навчання на основі компетенцій, поширеним у США, Канаді та країнах ЄС [78].

Окремої уваги заслуговує Інструкція з управління ефективністю діяльності персоналу (ЦКР), яка впроваджує сучасну модель управління ефективністю: SMART-підхід, амбітні цілі, каскадування оцінки, моніторинг, електронну систему TMS. Така система є характерною для провідних міжнародних компаній і забезпечує підвищення продуктивності та прозорість оцінювання результатів.

У сукупності ці документи демонструють високу зрілість HR-системи АТ «Укртранснафта», її структурованість, відповідність міжнародним вимогам і здатність забезпечувати якісний розвиток, адаптацію та безпеку персоналу. Значна частина політик узгоджується з ISO 45001, ISO 9001, ISO 37001, рекомендаціями ILO та сучасними ESG-підходами, що свідчить про стратегічний характер кадрового менеджменту компанії.

Попри загалом високий рівень формалізації внутрішніх нормативних документів і помітну гармонізацію з міжнародними стандартами у сфері охорони праці, етики, антикорупційної діяльності та навчання персоналу, окремі аспекти кадрової політики АТ «Укртранснафта» залишаються недостатньо систематизованими або потребують подальшого розвитку відповідно до сучасних глобальних тенденцій HR-менеджменту. Йдеться не про проблеми як такі, а радше про зони потенційного підсилення, які дозволять компанії ще більше наблизитися до міжнародних моделей управління персоналом [79].

В АТ «Укртранснафта» реалізуються важливі соціально-орієнтовані ініціативи, зокрема:

- участь працівників у тренінгах та семінарах, організованих профспілкою;

- навчання співробітників щодо взаємодії з ветеранами та працівниками, які повернулися зі зони бойових дій;
- внутрішні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності щодо комунікації, стресостійкості та безпечної поведінки.

Втім, ці заходи наразі функціонують переважно як ініціативи підрозділів або профспілкової організації, а не як частина цілісної корпоративної системи wellbeing. У провідних міжнародних компаніях (зокрема згідно з ESG-моделлю ЄС та американськими підходами до HRM) психологічна підтримка, підтримка ветеранів, програми ментального здоров'я та інклюзивного середовища оформлені у вигляді:

- окремої корпоративної політики;
- довгострокових програм підтримки;
- регулярних оцінок потреб персоналу;
- системи довірених осіб / internal counsellors;
- структурованої співпраці з психологами або HR-фахівцями з психосоціальної підтримки.

У випадку АТ «Укртранснафта» поодинокі заходи вже здійснюються, що є позитивною тенденцією, проте вони ще не інтегровані в єдиний стратегічний підхід, як це передбачено сучасними ESG-вимогами та моделлю «employee wellbeing». Саме формалізація таких практик могла б посилити як соціальну політику компанії, так і її міжнародний імідж [80].

Корпоративні документи компанії декларують принципи рівності, поваги до прав працівників, запобігання дискримінації та справедливого ставлення. Це є важливим наближенням до Європейської моделі, де етичність та соціальна відповідальність є основними HR-принципами.

Однак у міжнародних практиках політика різноманіття (Diversity & Inclusion) включає:

- конкретні механізми моніторингу недискримінації;
- процедури реагування на випадки упередженого ставлення;

- індикатори рівності в оплаті, кар'єрному просуванні та доступі до навчання;
- спеціальні програми підтримки жінок, молоді, ветеранів, працівників передпенсійного віку тощо.

В документах АТ «Укртрансфанта», які були проаналізовані, такі механізми присутні частково та не в повному обсязі відображають структуру сучасних європейських моделей управління персоналом. Удосконалення цих положень сприятиме підвищенню відповідності ESG-критеріям та міжнародним стандартам ILO.

Внутрішні положення компанії значною мірою зосереджені на безпеці, охороні праці, антикорупційній діяльності, навчанні працівників щодо безпечного виконання робіт. Це повністю відповідає специфіці галузі та європейським стандартам ISO/ILO [81].

Водночас у міжнародних HR-моделях (особливо скандинавських та американських) важливим елементом кадрової політики є:

- розвиток лідерських якостей;
- управління змінами;
- командна взаємодія;
- емоційний інтелект;
- комунікаційні та управлінські компетентності;
- профілактика професійного вигорання.

У нормативних документах АТ «Укртрансфанта» така підготовка не виділена як окремий напрям HR-стратегії, що створює потенціал для подальшого розвитку. Формування системи регулярних soft-skills тренінгів сприяло б підвищенню ефективності роботи команд, адаптивності персоналу та внутрішньої корпоративної культури.

Ще одним аспектом, що потребує розвитку, є система каскадування цілей і управління результативністю. Попри те, що в АТ «Укртрансфанта» запроваджено механізм ключових показників ефективності та інструмент ЦКР для окремих категорій працівників, їх практичне застосування досі не охоплює

всі рівні корпоративної ієрархії. У міжнародних HR-моделях (американські Goal-based HR, європейські Performance Management Systems) особлива увага приділяється тому, щоб стратегічні цілі організації були трансформовані у чіткі індивідуальні завдання кожного співробітника. В умовах українських підприємств це дозволяє не лише підвищити залученість персоналу, а й забезпечити прозорість у системі преміювання, чого наразі частково бракує. Відсутність розгалуженої системи регулярного зворотного зв'язку, проміжних атестацій та піврічних рев'ю створює ризики нерівномірного навантаження та суб'єктивності в оцінюванні [82].

Проблемним елементом виступає також недостатній розвиток HR-аналітики. Компанія веде якісну статистику щодо чисельності персоналу, структури витрат, заробітної плати, вікової динаміки та обліку навчання, однак ці дані використовуються переважно в обліково-звітній площині. Міжнародні моделі HRM передбачають використання аналітики як інструменту прогнозування: аналізу плинності кадрів, виявлення критичних компетентностей, створення матриць заміщення, моделювання ризиків старіння персоналу та формування кадрового резерву. За наявними внутрішніми документами, у компанії немає формалізованої системи succession planning, тоді як у світовій практиці це один з ключових елементів безперервності операцій та стабільності управління.

Старіння персоналу та обмежена кількість молодих фахівців формують ще один напрям, який потребує стратегічного опрацювання. Вікова структура підприємства демонструє посилений дисбаланс між досвідченими працівниками та спеціалістами до 30 років. Міжнародні моделі HRM (скандинавська та європейська континентальна) роблять акцент на залученні молоді через дуальні програми, співпрацю з університетами, адаптаційні курси, програми стажування та цільові траєкторії розвитку. Укртранснафта впроваджує окремі елементи стажувань і дублювання функцій, однак у наявних документах ці процеси не оформлені як довгострокова стратегія із закріпленими KPI щодо кількості молодих спеціалістів, що вливаються до компанії. Це може впливати на

оновлення компетентностей, інноваційну активність та здатність оперативно адаптуватися до технологічних змін [83].

Серед інших аспектів, які потребують подальшої уваги, можна назвати відсутність чітко формалізованої системи внутрішньокорпоративної комунікації. Окремі механізми інформування існують — це внутрішні розсилки, наради, документи, ради колективу та профспілка. Однак міжнародні практики (особливо європейські моделі HR Communication) передбачають інтегровану багатоканальну систему, що включає внутрішні портали, регулярні звіти керівництва, онлайн-платформи для комунікації, фіксацію пропозицій працівників та інструменти збору зворотного зв'язку. За відсутності таких інструментів може знижуватися рівень прозорості управлінських рішень, що впливає на довіру персоналу та корпоративний клімат.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що попри загалом високий рівень розвитку HR-системи АТ «Укртрансффта», у кадровій політиці компанії зберігається низка проблемних аспектів, що обмежують повну відповідність найкращим міжнародним практикам. Насамперед це стосується недостатньої гнучкості процедур оцінювання персоналу, нерівномірного застосування сучасних HR-інструментів у підрозділах, зниженого рівня залученості молодих фахівців та відсутності цілісної системи розвитку управлінських компетентностей. Фактичні виклики, пов'язані з воєнним станом, оптимізацією штату та необхідністю швидкого реагування на зовнішні зміни, також посилюють кадрові ризики та потребують адаптації HR-політики відповідно до міжнародних підходів.

Попри це, компанія вже має значний фундамент для подальшого вдосконалення — діючу систему грейдингу, базові елементи OKR/ЦКР, корпоративні стандарти з навчання та оцінювання, а також стійкі соціальні програми. Це створює потенціал для більш глибокого наближення до провідних світових моделей HRM.

Подальший розвиток системи управління персоналом АТ «Укртрансффта» потребує поступової інтеграції сучасних зарубіжних підходів,

які успішно застосовуються у провідних міжнародних енергетичних корпораціях — Shell, BP, Chevron, Equinor, TotalEnergies тощо. Адаптація цих моделей може стати основою для підвищення ефективності персоналу, формування корпоративної культури сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності компанії в умовах трансформації українського енергетичного сектору [84].

Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження комплексної моделі управління результативністю, побудованої на інтеграції грейдингу, системи компетентностей і регулярних оцінювальних циклів. Такий підхід відповідає стандартам провідних світових компаній та дозволяє формувати об'єктивну і прозору систему винагороди. Важливо також розширити використання методології OKR (ЦКР), орієнтуючи її не лише на Головний офіс, але й на виробничі підрозділи, забезпечуючи узгодженість стратегічних і операційних цілей усіх рівнів управління.

Зарубіжний досвід свідчить, що однією з найефективніших практик розвитку персоналу є побудова системи безперервного навчання (Lifelong Learning) із використанням корпоративних онлайн-платформ, мікролернінгу, симуляцій і наставництва. Для АТ «Укртрансффта» перспективним є подальше вдосконалення вже існуючих механізмів дуальної освіти, стажувань, кадрового резерву та програм розвитку молодих фахівців, що відповідає європейським моделям підготовки енергетичних інженерів [85].

Окрему увагу варто приділити впровадженню ESG-орієнтованого HR-менеджменту — розвитку корпоративної етики, антикорупційних систем, рівних можливостей, гендерного балансу та підтримки ветеранів, що повертаються до роботи. Це відповідає сучасним підходам ЄС та вимогам до соціальної стійкості критично важливої інфраструктури.

Перспективним напрямом є також цифровізація HR-процесів: автоматизація рекрутингу, впровадження HR-аналітики, систем моніторингу продуктивності та електронних особових справ. Це дозволить підвищити

гнучкість та оперативність управлінських рішень, а також забезпечити якісний перехід до міжнародного рівня HR-служби.

Узагальнюючи, адаптація найкращих зарубіжних моделей HRM може забезпечити АТ «Укртрансффта» стратегічні переваги — підвищення ефективності персоналу, оновлення управлінських підходів, зміцнення корпоративної культури та забезпечення відповідності європейським вимогам у контексті інтеграції України до енергетичного ринку ЄС.

Висновки до розділу 2.

У межах розділу було проведено комплексний порівняльний аналіз міжнародних моделей управління персоналом та оцінено особливості їх застосування в діяльності АТ «Укртрансффта». Узагальнення теоретичних положень і систематизація практичних даних дозволили сформуванати всебічне уявлення про актуальні тенденції розвитку HR-систем, специфіку їх функціонування в різних країнах світу та можливості їх адаптації до умов українського корпоративного середовища. Особлива увага приділялася вивченню кадрової політики Укртрансффти як одного з найбільших стратегічних підприємств України, що працює у сфері транспортування енергоресурсів і відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави.

Дослідження міжнародних моделей HR-менеджменту засвідчило суттєві відмінності між американським, європейським та азійським підходами, однак водночас дозволило виявити низку універсальних елементів, які мають значний потенціал для застосування у вітчизняних компаніях. Американська модель характеризується високою результативністю, орієнтацією на індивідуальні досягнення, гнучкістю та широким використанням цифрових інструментів управління продуктивністю. Європейський підхід демонструє пріоритет стабільності, соціального партнерства, безпеки праці, розвиненої системи

соціальних гарантій та широкого залучення профспілок у HR-процеси. Азійські моделі акцентують увагу на корпоративній культурі, лояльності, довгостроковій зайнятості та високому рівні внутрішньої взаємодії між працівником і компанією. Порівняння цих моделей дало змогу окреслити ключові аспекти, які можуть бути ефективно інтегровані в HR-політику українських підприємств залежно від стратегічних цілей, галузевої специфіки та корпоративної культури.

Комплексний аналіз кадрової політики АТ «Укртрансффта» за 2019–2025 рр. показав, що підприємство демонструє стабільність чисельності персоналу, поступове оновлення кадрів та збереження оптимальної віково-гендерної структури. Динаміка показників засвідчила, що попри вплив зовнішніх факторів — пандемії COVID-19, оптимізаційних процесів, зміни виробничих навантажень — компанії вдалося уникнути різких коливань у чисельності персоналу, що свідчить про виваженість кадрових рішень та ефективність антикризового управління. Структурний аналіз підтвердив, що основу кадрового потенціалу становлять кваліфіковані робітники та фахівці середньої ланки, а частка управлінського персоналу залишається збалансованою щодо загальної чисельності працівників.

Було всебічно проаналізовано систему оцінювання ефективності персоналу, яка включає механізми преміювання за виконання ключових показників ефективності (КПЕ), дотримання вимог охорони праці, дисциплінарної відповідальності та якісного виконання виробничих завдань. Встановлено, що система преміювання Укртрансффти відповідає принципам, характерним для провідних світових компаній, оскільки базується на прозорості процедур, чіткості критеріїв та регулярності оцінювання. Особливе значення має формалізація метрик результативності, що забезпечує об'єктивність і дозволяє ефективно пов'язувати особисті результати працівників зі стратегічними цілями підприємства.

Важливим напрямом кадрової роботи Укртрансффти є розвиток персоналу, що включає систематичне навчання, підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах, програмах внутрішніх стажувань та співпрацю з

університетами. Аналіз інформації за 2023–2025 рр. показав зростання ролі цифрових платформ для навчання, розвиток внутрішніх освітніх продуктів, зокрема курсів з охорони праці, енергетичної безпеки, технічної підготовки та управлінських компетентностей. Такий підхід відповідає світовим тенденціям інтеграції Learning Management Systems, персоналізованих траєкторій розвитку та систем безперервного професійного навчання.

Окремим елементом дослідження стала оцінка матеріальних та нематеріальних механізмів мотивації, які застосовуються в АТ «Укртранснафта». Встановлено, що матеріальна складова включає чітко структуровану систему оплати праці, преміювання, доплати й надбавки, що безпосередньо залежать від результативності роботи та умов праці. Нематеріальні інструменти формуються через корпоративну культуру, програми менторства, соціальні ініціативи, підтримку ветеранів, гендерну рівність і розвиток інклюзивного робочого середовища. Такий комплексний підхід свідчить про відповідність практик компанії сучасним принципам ESG-орієнтованого HR-менеджменту.

Проаналізовано колективний договір як ключовий нормативний інструмент формування соціальних гарантій, охорони праці, системи компенсацій та взаємовідповідальності роботодавця і працівника. Визначено, що колективний договір підприємства містить розширений спектр гарантій, які відповідають європейській моделі соціального партнерства: медичне страхування, організацію навчання, забезпечення засобів індивідуального захисту, матеріальну допомогу, компенсаційні виплати й низку інших соціально значущих положень. Це підкреслює стратегічну орієнтацію Укртранснафти на забезпечення безпечних умов праці та сталого розвитку персоналу.

Загалом оцінювання системи HR-менеджменту Укртранснафти в контексті міжнародних стандартів засвідчило, що компанія уже активно інтегрує елементи провідних світових моделей, зокрема методологію управління результативністю, цифрові HR-платформи, програми підвищення кваліфікації, механізми соціального партнерства та сучасні підходи до мотивації. Разом з тим

зберігається потенціал подальшого вдосконалення кадрової політики шляхом поглиблення автоматизації HR-процесів, розвитку лідерських програм, удосконалення системи управління талантами та ширшого застосування гнучких моделей зайнятості.

Отримані результати є важливими для формування подальших рекомендацій щодо адаптації міжнародних HR-практик до умов українських підприємств. Значення аналітичних висновків полягає у визначенні сильних сторін HR-системи Укртранснафти, окресленні напрямів модернізації кадрової політики та формуванні підґрунтя для впровадження сучасних інструментів управління персоналом, що відповідають глобальним стандартам ефективності, прозорості та соціальної відповідальності.

Перспективи подальших досліджень передбачають деталізацію шляхів практичного застосування інструментів HRM, удосконалення системи стратегічного планування персоналу, оцінку ефективності цифрових HR-рішень і розроблення комплексної моделі інтеграції міжнародних HR-підходів у діяльність АТ «Укртранснафта» з урахуванням національних особливостей та потреб енергетичного сектору України.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ

3.1. Поточний стан HR-менеджменту в Україні

Сучасний стан HR-менеджменту в Україні формується під впливом глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми соціально-економічними процесами, так і зовнішніми чинниками, серед яких ключову роль відіграють євроінтеграційний курс держави, цифровізація економіки та наслідки повномасштабної війни. У результаті українські компанії опинилися у ситуації, коли традиційні підходи до управління персоналом перестали бути ефективними, а HR-функція стала однією з найбільш стратегічно важливих у бізнесі. Для успішного функціонування організацій в умовах нестабільності особливого значення набувають такі напрями, як формування кадрового резерву, підвищення рівня адаптивності персоналу, цифрове управління людськими ресурсами та розвиток сучасних мотиваційних моделей.

Український ринок праці протягом 2020–2024 рр. зазнав суттєвих змін, які вплинули на структуру зайнятості, мобільність робочої сили й вимоги до компетентностей працівників. З одного боку, посилилася конкуренція за висококваліфікованих фахівців, особливо у технічних спеціальностях, інженерії, нафтогазовій сфері та транспортно-логістичному секторі. З іншого боку, значна частина працівників була вимушено переміщена або змінила місце роботи, що актуалізувало потребу в гнучких формах зайнятості та дистанційних форматах організації праці. Це привело до широкого впровадження змішаних моделей роботи, коли частина персоналу виконує завдання онлайн, а інша залишається в виробничих підрозділах, що потребує якісно нових інструментів контролю, комунікації та координації [86].

Однією з ключових тенденцій розвитку HR-сфери в Україні є поступовий перехід від традиційної кадрової роботи (оформлення документів, облік, кадрове діловодство) до стратегічного управління людським потенціалом. Більшість середніх та великих підприємств впроваджують інструменти результативного менеджменту — KPI, OKR, грейдингові системи, автоматизацію HR-процесів, оцінювання компетентностей та програми розвитку управлінських навичок. Особливого значення набуває HR-аналітика, яка дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, виявляти кадрові ризики, підвищувати ефективність підбору та адаптації працівників. У результаті HR-служба стає не лише адміністративною, а й стратегічною функцією, що впливає на фінансові результати компанії.

Важливою особливістю українського HR-ринку є посилення ролі корпоративної культури та етичних стандартів. Поширюється практика впровадження кодексів корпоративної етики, антикорупційних програм, політик рівності та інклюзії, систем внутрішнього контролю. Це зумовлено не лише європейським вектором розвитку та зростанням вимог міжнародних партнерів, а й внутрішньою потребою бізнесу підвищувати прозорість та довіру в колективах. У багатьох компаніях, особливо у стратегічних галузях, формується культура відповідальності, орієнтована на професійний розвиток, чесність, безпеку праці та корпоративну єдність.

Ще одним важливим трендом є розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації. В умовах технологічних змін і трансформації ринку праці зростає попит на безперервне професійне навчання, внутрішні тренінги, стажування, онлайн-курси та програми розвитку управлінських компетентностей. Значна кількість українських підприємств переходить до моделі «навчання протягом життя», що є невід’ємним елементом сучасних міжнародних HR-практик. На цьому фоні збільшується роль корпоративних університетів, внутрішніх тренерів та цифрових платформ для навчання персоналу [87].

Окрему увагу в українських компаніях приділяють питанням охорони праці та психологічного благополуччя працівників. Воєнний контекст суттєво підвищив ризики для персоналу, тому підприємства активно впроваджують

системи управління ризиками, стандарти безпеки, сучасні інструкції з охорони праці та програми підтримки працівників. У стратегічних секторах — таких як енергетика, нафтогазовий комплекс, транспортування ресурсів — ключовим елементом стає відповідність стандартам ISO 45001 та вимогам державної політики у сфері безпеки.

Після 2022 року українські компанії зіткнулися з гострим дефіцитом не лише робітничих та технічних кадрів, але й управлінців середньої ланки. Значна кількість менеджерів виїхала за кордон, змінила сферу діяльності або перейшла в інші організації, де були кращі умови дистанційної роботи чи стабільніші фінансові перспективи. Це призвело до так званої *кризи управління*, коли в компаніях бракує фахівців, здатних забезпечити стратегічне планування, командну взаємодію та підтримку персоналу в умовах невизначеності.

У багатьох українських підприємствах сьогодні простежуються такі проблеми, як перевантаження менеджерів, низький рівень делегування, відсутність достатньої кількості спеціалістів із коучингу та розвитку команд. За даними Deloitte Ukraine (2023), понад 60% українських компаній визнають, що мають «критичний брак управлінських кадрів», а 47% відзначають низьку готовність менеджерів до стратегічних змін і кризового реагування.

Це створює ситуацію, у якій HR-відділи змушені брати на себе частину управлінських функцій — від вирішення конфліктів до підтримки адаптації команд після релокацій чи структурних трансформацій [88].

Після 2022 року HR-процеси в Україні перейшли у режим стрімкої цифрової трансформації. Компанії переходять на LMS-системи, цифрові платформи для аналізу ефективності, автоматизацію процесів рекрутингу та навчання. Проте рівень впровадження таких рішень нерівномірний.

Великий бізнес (Нафтогаз України, Укртрансфанта, ДТЕК, Метінвест) демонструє високий рівень інтеграції HR-tech, тоді як більшість середніх та малих компаній все ще використовують мінімальні цифрові інструменти, обмежуючись базовими CRM або Excel.

За даними аналітики Work.ua (2023), лише 26% українських компаній мають «цифрово зрілу» HR-модель, а близько 40% перебувають лише на початковому етапі цифровізації. Це створює додатковий розрив між українським ринком і глобальними HR-практиками, де аналітика, big data та штучний інтелект уже стали стандартом.

Релокація виробництв, офісів та логістичних підрозділів стала однією з наймасштабніших трансформацій ринку праці після 2022 року. Компаніям довелося адаптувати HR-політики до нових територіальних умов, різної доступності кваліфікованих кадрів та нових регіональних ризиків.

Серед ключових проблем, на які вказують HR-директори:

- складність збереження команд в умовах постійних переїздів;
- нестача житла й соціальних умов у приймаючих регіонах;
- висока емоційна втома працівників;
- необхідність швидкої адаптації нових працівників у релокованих підрозділах.

За даними European Business Association (2023), майже 70% компаній, що перемістили офіси або виробництва, втратили від 10% до 40% персоналу, а адаптація нових команд триває довше, ніж у довоєнний період.

Релокація бізнесу стала однією з наймасштабніших трансформацій українського ринку праці після 2022 року. За оцінками Міністерства економіки України (2023), понад 1 500 підприємств частково або повністю перемістили свою діяльність, і майже 40% із них продовжують працювати у нових регіонах. Це спричинило необхідність глибокої перебудови HR-процесів, адаптації команд і формування нових механізмів забезпечення кадрової стабільності.

Першим ключовим викликом став масовий відтік кадрів у процесі переміщення компаній. За даними ЕВА (2023), 67% релокованих підприємств втратили від третини до половини персоналу, оскільки не всі працівники мали можливість залишити зону бойових дій або переїхати разом із роботодавцем. Це ускладнило збереження компетенцій, порушило сталі комунікаційні зв'язки та призвело до розриву робочих циклів.

Другим викликом стало формування команд у нових територіальних умовах, де ринок праці часто обмежений. У західних областях України спостерігається гострий дефіцит технічних спеціалістів, інженерів, операторів технологічного обладнання та керівників змін. За даними Дослідження робочої сили Work.ua (2023), у західних регіонах попит на робітничі професії зріс більш ніж на 45%, а конкуренція між роботодавцями суттєво посилилася.

Через це HR-підрозділи релокованих компаній зіткнулися з потребою вибудовувати швидкі програми адаптації, стажування та перекваліфікації нових працівників, що вимагає додаткових витрат і розширення інструктивної та навчальної бази.

Третім системним викликом стала емоційна та психологічна втома персоналу, який проходить через переїзд, втрату майна, розрив соціальних зв'язків і постійні зміни робочого середовища. За даними платформи grc.ua (2023), 54% працівників релокованих компаній зазначають значно вищий рівень вигорання, ніж до війни. На цьому тлі у компаніях зросла потреба у:

- програмах адаптації та менторингу;
- гнучких графіках;
- психологічних консультаціях;
- програмах підтримки родин співробітників;
- розвитку навиків керівників у сфері кризового менеджменту.

Наступним викликом стало переосмислення системи мотивації працівників. У релокованих компаніях нерідко виникають ситуації, коли працівники нових регіонів отримують менші або більші компенсаційні пакети, ніж ті, хто залишився на попередніх локаціях. Це створює ризики внутрішніх конфліктів, зниження рівня довіри й потребує оновлення політики грейдів, преміювання та управління ефективністю [89].

Окремо важливою часткою є інфраструктурні обмеження нових локацій: брак житла, транспортної доступності, дитячих садків, лікарень, відсутність належних виробничих приміщень або складська недостатність. Це безпосередньо впливає на HR-функції — від рекрутингу до утримання персоналу та планування змін.

Разом із тим релокація бізнесу активізувала і позитивні процеси на ринку праці: збільшення потреби у компетенціях управління змінами, розвиток внутрішніх систем навчання, активізацію корпоративної культури, посилення ролі HR-аналітики та стратегічного HR-планування.

Таким чином, релокація бізнесу стала не лише стрес-тестом, але й каталізатором модернізації HR-функції в Україні, що наблизило багато компаній до міжнародних моделей гнучкого управління персоналом

Третім системним викликом для HR-функції стала емоційна та психологічна втома персоналу, яка значно посилилася після початку повномасштабної війни. Працівники переживали вимушений переїзд, втрату майна, розрив соціальних зв'язків, невизначеність і постійні зміни робочого середовища. За даними платформи gtc.ua (2023), 54% працівників релокованих компаній демонстрували значно вищий рівень вигорання, ніж у довоєнний період. Це сформувало різке зростання запиту на:

- програми адаптації та менторингу;
- гнучкі графіки;
- психологічні консультації;
- підтримку родин співробітників;
- тренінги для керівників з кризового менеджменту та роботи з емоційно вразливими працівниками.

Поступово компанії почали впроваджувати корпоративні програми Wellbeing, тренінги з подолання стресу, навчальні модулі для роботи з ветеранами, а також інструменти психологічної першої допомоги для лінійних керівників. Проте в більшості українських підприємств ці практики все ще перебувають на етапі формування, а не системного функціонування, що створює відставання від міжнародних HR-моделей [90].

Наступним викликом стала трансформація традиційних систем мотивації. У релокованих компаніях часто виникали ситуації, коли працівники нових регіонів отримували менші або інші компенсаційні пакети, ніж ті, хто залишився на попередніх місцях роботи. Це формувало ризики внутрішніх конфліктів,

зниження рівня довіри та необхідність оновлення політики грейдів, преміювання й управління ефективністю.

Окремої уваги потребували інфраструктурні обмеження у нових локаціях: брак житла, транспорту, лікарів, дитячих садків, складські труднощі та недоступність виробничих майданчиків. Такі проблеми прямо впливали на HR-процеси — від рекрутингу до утримання персоналу.

У підсумку релокація бізнесу стала для компаній не лише стрес-тестом, а й каталізатором модернізації HR-функцій: потреба в управлінні змінами, цифровізації, розвитку систем навчання, посиленні HR-аналітики і стратегічного планування наблизила український HR до міжнародних моделей гнучкого управління персоналом.

Таблиця 3.1

**Порівняння довоєнної (до 2022 р.) та післявоєнної (2022–2024 рр.)
моделей HR в Україні**

Критерій	Довоєнна модель HR (до 2022 р.)	Післявоєнна модель HR (2022–2024 рр.)
Кадровий ринок	Достатня кількість кандидатів, конкуренція між пошукачами	Дефіцит кадрів, релокація, мобільність, виїзд спеціалістів за кордон
Роль HR-функції	Класичний кадровий менеджмент, фокус на документації	Стратегічна HR-функція: адаптація, утримання, кризовий менеджмент
Онбординг та адаптація	Стандартні програми, формальний підхід	Прискорений онбординг, онлайн адаптація, індивідуальна підтримка працівника
Навчання та розвиток	Окремі курси, нерегулярне навчання	Постійне навчання, soft skills, програми стресостійкості та психологічної допомоги
Мобільність персоналу	Невисока мобільність, прив'язка до офісу	Релокація працівників, дистанційна робота, зміна регіонів
Digital HR	Обмежена цифровізація, паперові процеси	TMS, LMS, автоматизація, HR-аналітика, цифрові профілі
Комунікації	Епізодичні внутрішні комунікації	Постійні кризові комунікації, швидкі канали інформування

Продовження таблиці 3.1

Корпоративна культура	Класичний корпоративний стиль	Підтримка, згуртованість, безпека, сенси, волонтерство
Психологічна підтримка	Майже відсутня	Поширені програми Wellbeing, робота зі стресом і вигоранням
Мотивація та винагороди	Фіксовані зарплати, KPI	Гнучкі мотиваційні пакети, премії за стійкість, компенсації релокації

Джерело: побудовано автором на основі [90, с. 5-50]

Порівняння довоєнної та післявоєнної моделей HR-систем в Україні демонструє глибинні трансформації, які відбулися під впливом кризи, релокації бізнесу, кадрового дефіциту та нових соціально-економічних умов. Таблиця 3.1 наочно ілюструє, як змінилася роль HR-функції, підходи до розвитку персоналу, комунікації та корпоративної культури, а також рівень цифровізації та психологічної підтримки працівників.

Довоєнна модель HR характеризувалася більшою стабільністю, чіткими регламентами та формалізованим підходом до управління персоналом. Основний фокус робився на кадровому адмініструванні, документуванні, стандартизації навчання, жорсткому закріпленні ролей та процедур. Психологічна підтримка працівників практично не була частиною системи управління персоналом, а мобільність кадрів залишалася низькою через сильну прив'язаність до офісу та конкретної локації.

Після 2022 року HR-функція українських компаній фактично перейшла в режим антикризового управління, що потребувало зовсім інших підходів. Посилилася роль HR як стратегічного партнера бізнесу: відділи персоналу стали відповідати за адаптацію працівників, переналаштування процесів, управління змінами, підтримку керівників та налагодження гнучких систем мотивації. У центрі уваги опинилися Wellbeing-програми, робота з ветеранами, стрес-менеджмент, гнучкі графіки та індивідуальні плани розвитку. Тобто HR перестав бути адміністративною ланкою й отримав функції кризового менеджменту та стратегічного планування [91].

Особливу роль відіграє цифрова трансформація HR, що прискорилося після релокації підприємств. Компанії вимушено перейшли до використання цифрових систем обліку персоналу, електронного документообігу, HR-аналітики та платформ дистанційного навчання (LMS). Це створило передумови для впровадження принципів Digital HR, що базуються на автоматизації процесів, відстеженні поведінкових метрик, прогнозуванні ризиків та швидкому прийнятті рішень на основі даних.

Ще однією ключовою відмінністю післявоєнної моделі є зростання важливості корпоративної культури та комунікацій. Довоєнні підходи передбачали переважно формальні канали взаємодії, тоді як після 2022 року вони перетворилися на інструмент утримання персоналу та стабілізації команд. Регулярні кризові брифінги, мітинги підтримки, прозорість рішень керівництва та участь працівників у важливих процесах стали нормою. Корпоративна культура змістила акцент на довіру, взаємодопомогу, стійкість і соціальну відповідальність.

Дефіцит кадрів, що посилюється після масштабних міграційних процесів, також докорінно змінив ринок праці. Компанії працюють в умовах постійної конкуренції за фахівців, що спонукає впроваджувати оновлені мотиваційні пакети, переглядати системи грейдів, розвивати внутрішній кадровий резерв та розширювати програми навчання. Особливо гострим залишається дефіцит технічних спеціальностей, інженерів, IT-фахівців, операторів виробництва та молодих спеціалістів.

Таким чином, оновлена HR-модель в Україні демонструє перехід від стабільної адміністративної системи до гнучкої, адаптивної та людиноорієнтованої моделі управління персоналом, що включає елементи провідних європейських і американських практик.

Як показано на рис. 3.1, у 2023–2024 рр. ключовою тенденцією стало подальше загострення дефіциту кадрів, який зазначають 78% українських компаній. Це зумовлено одночасним впливом міграційних процесів, мобілізації, релокації бізнесу та зростанням конкуренції за фахівців.

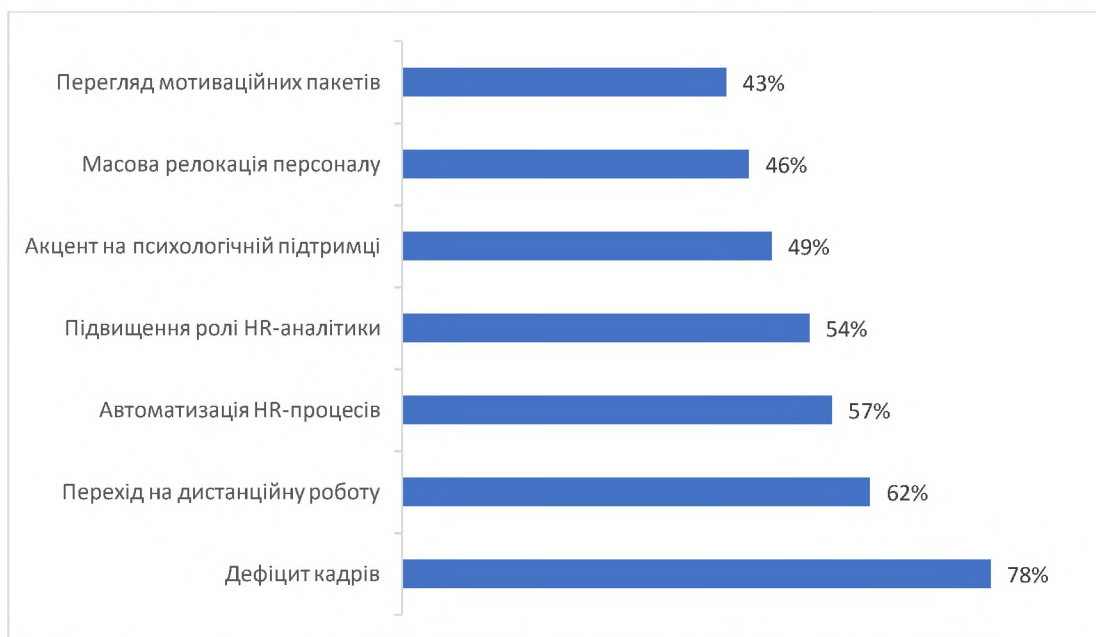


Рис. 3.1. Основні HR-тенденції в Україні у 2023–2024 рр. (за даними Work.ua)

Джерело: побудовано автором на основі [92]

Високі показники також демонструють такі тренди, як перехід на дистанційну роботу (62%) та автоматизація HR-процесів (57%). Ці фактори свідчать про активне переосмислення компаніями організаційної структури та підвищення ролі цифрових технологій в управлінні персоналом.

Понад половина підприємств відзначає зростання значення HR-аналітики (54%) та попиту на психологічну підтримку персоналу (49%), що вказує на зміну пріоритетів у бік збереження ментального здоров'я та підвищення якості управлінських рішень.

Найменш поширеним, але все ж актуальним трендом залишається перегляд мотиваційних пакетів (43%), що зумовлено економічною нестабільністю та обмеженістю бюджетів на винагороди [92].

Отже, аналіз сучасних тенденцій свідчить про те, що українські компанії прискорено переходять до цифрових HR-підходів та посилюють увагу до утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів.

Окремим системним трендом українського HR-ринку після 2022 року стало стрімке зростання попиту на цифрові інструменти управління персоналом

та HR-аналітику. Воєнні ризики, релокація співробітників та необхідність підтримувати безперервність бізнесу в умовах нестабільності спричинили швидку трансформацію класичної кадрової функції у стратегічну та аналітичну.

За аналітикою Work.ua (2023–2024), понад 58% компаній впровадили або розширили використання HRIS-систем, а 67% роботодавців заявили про потребу у фахівцях із HR-аналітики та digital-компетенціями. Змінився і зміст професійної діяльності HR: від традиційних процедур (документообіг, облік кадрів) фокус змістився на антикризове управління персоналом, гнучке планування кадрових ресурсів, управління зайнятістю та роботою в змішаному форматі.

Цифровізація вимагає від HR-функції зовсім інших компетенцій:

- роботи з даними та показниками ефективності;
- використання HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі;
- володіння інструментами автоматизації (TMS, LMS, KPI-платформи);
- формування digital-культури всередині компанії.

На багатьох підприємствах, зокрема в українських державних та стратегічних компаніях, ці зміни стимулювали появу нових ролей – HR-бізнес-партнерів, координаторів організаційного розвитку та спеціалістів з аналітики персоналу. Поступово формується ситуація, коли HR стає не лише адміністративною, а однією з ключових стратегічних функцій управління організацією, відповідальною за витривалість та адаптивність бізнесу.

Тривала міграція людей, високий рівень мобільності та нестачі кадрів сприяли тому, що компанії все активніше впроваджують практики:

- формування кадрового резерву на критичні посади;
- створення внутрішніх освітніх платформ і корпоративних академій;
- наставництва та прискорених програм розвитку молодих спеціалістів;
- побудови систем для повернення та адаптації співробітників після ротацій чи перерв у роботі.

За даними Deloitte Ukraine (2024), 45% українських роботодавців уже мають або створюють системи «управління талантами». Це є прямим

наближенням до американської та європейської моделей розвитку персоналу, де управління талантами – ключова функція HR-стратегій.

Для компаній енергетичного сектору (включно з АТ «Укртранснафта»), де значна частина персоналу виконує критичні виробничі функції, ця тенденція стає особливо важливою: кадровий резерв і планування наступництва є умовою стабільності роботи всієї інфраструктури.

Поточний стан HR-менеджменту в Україні демонструє глибоку трансформацію, спричинену воєнними ризиками, турбулентністю ринку праці та потребою в стратегічній стійкості бізнесу. Компанії одночасно стикаються з дефіцитом кадрів, високою мобільністю працівників, вигоранням та необхідністю психологічної підтримки персоналу. Водночас ці виклики стали каталізатором позитивних змін: пришвидшеної цифровізації HR-процесів, розвитку HR-аналітики, формування нових ролей, активізації внутрішніх освітніх програм та модернізації систем мотивації.

Українська HR-система поступово рухається до моделі, що поєднує елементи європейського (соціальна відповідальність, wellbeing), американського (результативність, HR-аналітика) та азійського (наставництво, довгостроковий розвиток) підходів. Це створює фундамент для адаптації найкращих міжнародних практик та глибшої модернізації HR-процесів у національних компаніях.

3.2. Можливості та бар'єри інтеграції міжнародного досвіду в українську практику

Інтеграція міжнародних підходів до управління персоналом є одним із ключових напрямів трансформації HR-менеджменту в Україні. На тлі структурних реформ, цифровізації, євроінтеграції та умов повномасштабної війни українські підприємства все активніше запроваджують HR-практики, що довели ефективність у США, країнах ЄС та Азії. Моделі, побудовані на

компетентнісному підході, прозорій оцінці персоналу, грейдингу, управлінні результативністю (KPI/OKR), принципах інклюзивності та розвитку корпоративної культури, формують нові стандарти роботи з людським капіталом.

Разом із тим адаптація міжнародних HR-підходів в Україні відбувається нерівномірно та залежить від цифрової зрілості підприємств, їх фінансових можливостей, рівня підготовки персоналу, законодавчих рамок, особливостей управлінської культури та впливу війни. Частина інструментів легко імплементується, тоді як інші потребують глибокого доопрацювання або створення відповідних нормативних механізмів [93].

Післявоєнна трансформація ринку праці створює сприятливі умови для модернізації HR-систем, що необхідно для відновлення економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Саме тому американські, європейські та азійські HR-практики стають базою для реформування сучасного HRM в Україні.

Особливо важливим напрямом є розвиток цифрового HR-менеджменту. Українські компанії активно впроваджують електронні кадрові системи, онлайн-інструменти оцінювання, системи KPI та OKR, корпоративні навчальні платформи (LMS), що відповідає глобальним трендам США та ЄС, де цифровізація є ключовим драйвером підвищення продуктивності праці.

Другим важливим напрямом є розвиток корпоративного навчання та перепідготовки персоналу (Upskilling & Reskilling), що набуває особливої актуальності в умовах релокації бізнесу та зміни трудових функцій. Міжнародний досвід демонструє ефективність інвестицій у постійне навчання працівників, особливо за моделлю «continuous learning», яка широко застосовується у Німеччині та скандинавських країнах. В Україні така практика здатна суттєво підвищити адаптивність персоналу, сприяти збереженню кадрового потенціалу та підсилити конкурентоспроможність підприємств.

З огляду на це, АТ «Укртрансфаста» вже інтегрує низку елементів міжнародних HR-підходів у власну систему управління персоналом. Зокрема, система управління охороною праці побудована відповідно до вимог ISO

45001:2018, що забезпечує ризик-орієнтований підхід, системне управління небезпеками та високу культуру виробничої безпеки. Процеси планування, документування та контролю в компанії значною мірою відповідають принципам ISO 9001:2015, що проявляється у стандартизованих процедурах, уніфікованому документообігу та внутрішніх аудитах.

Соціальна політика підприємства — добровільне медичне страхування, оздоровчі програми, підтримка ветеранів та корпоративна етика — узгоджується з керівними підходами ISO 26000 щодо соціальної відповідальності. Наявність Антикорупційної програми, Кодексу корпоративної етики та вимог щодо запобігання конфлікту інтересів відповідає принципам ISO 37001. Окрім того, інструменти грейдингу, KPI/ЦКР та HR-аналітики, що застосовуються у компанії, співзвучні зі стандартами серії ISO 30400, які регламентують сучасні підходи до управління людським капіталом. Це вказує на поступову гармонізацію HR-практик підприємства з міжнародними моделями.

Перспективним напрямом для подальшої адаптації зарубіжного досвіду також є розвиток соціального діалогу, характерного для європейської моделі HR-менеджменту. Йдеться про удосконалення колективно-договірного регулювання, підсилення ролі профспілок та формування партнерських відносин між роботодавцем і працівниками. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню стійкої корпоративної культури [94].

Таким чином, Україна та українські підприємства мають значні можливості для інтеграції міжнародних HR-підходів. Їх застосування відповідає сучасним викликам, посилює інституційну стійкість компаній і формує передумови для якісної трансформації системи управління персоналом у післявоєнний період.

Другим важливим аспектом оцінки можливостей інтеграції міжнародного досвіду є визначення ключових бар'єрів, що перешкоджають повноцінному впровадженню сучасних HR-практик в українських компаніях. Попри позитивні

законодавчі зміни та курс на євроінтеграцію, низка системних проблем залишається актуальною.

Першим суттєвим бар'єром є недостатня цифровізація HR-процесів. Хоча великі підприємства вже застосовують HRIS-системи, аналітичні модулі та автоматизоване кадрове діловодство, значна частина бізнесу й надалі працює з фрагментованими або ручними процесами. Це ускладнює впровадження data-driven HR, що є стандартом міжнародної практики.

Другий стримуючий фактор — кадровий дефіцит, зумовлений міграцією, мобілізацією, релокацією бізнесу та демографічним спадом. Понад 60 % компаній у 2023–2024 рр. відзначають нестачу фахівців, що змушує HR-підрозділи зосереджуватися переважно на закритті базових кадрових потреб, відсуваючи інноваційні HR-проєкти на другий план.

Важливою перешкодою є слабкий розвиток корпоративних культур, орієнтованих на результативність та інновації. У багатьох компаніях оцінювання персоналу має формальний характер і не пов'язане з оплатою праці, що суперечить підходам performance-based management, поширеним у США, Великій Британії та Сінгапурі. Це уповільнює впровадження KPI, OKR та компетентнісних моделей.

Суттєвим бар'єром залишається й недостатня поширеність культури навчання впродовж життя. Частка працівників, охоплених корпоративним навчанням в Україні, не перевищує 25–30 %, що стримує розвиток цифрових навичок, аналітики, лідерства та управління змінами.

До додаткових бар'єрів належать:

- слабка інтеграція HR з стратегічним менеджментом;
- обмеження воєнного часу, що впливають на мобільність і навчання;
- фінансова нестабільність, яка скорочує HR-бюджети.

Отже, попри високий потенціал впровадження міжнародних HR-підходів, українські підприємства стикаються з комплексом цифрових, кадрових, інституційних та культурних бар'єрів, які потребують поступового подолання.

Таблиця 3.2

Основні бар'єри впровадження міжнародних HR-практик (реальні дані 2023–2024 рр.)

№	Група бар'єрів	Опис	Частка компаній, що стикаються (у %)	Джерело
1	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Брак працівників із потрібними компетенціями, кадрова міграція, мобілізація	62%	EBA HR Index 2024
2	Недостатній рівень цифровізації HR-процесів	Відсутність HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання, цифрових LMS	44%	EBA HR Index 2023
3	Відсутність стратегічної HR-функції	HR залишається операційним, а не стратегічним партнером	55%	Deloitte Human Capital Trends 2023
4	Брак систем навчання та розвитку	Низький обсяг інвестицій у upskilling/reskilling, відсутність continuous learning	52%	Randstad Workmonitor 2023
5	Емоційне вигорання персоналу	Психологічне виснаження, підвищене навантаження під час війни	37%	EBA HR Index 2023
6	Проблеми релокації та адаптації персоналу	Дезорієнтація працівників, зміна трудових функцій, втрата команд	43%	KSE Institute 2023
7	Недостатній рівень HR-цифрових навичок	Працівники не готові працювати з сучасними HR-технологіями	41%	Deloitte Human Capital Trends
8	Фінансові обмеження бізнесу	Зниження інвестицій у HR, навчання, мотиваційні програми	38%	EBA HR Index 2024

Джерело: побудовано автором на основі [95 с. 89-115]

Як видно з таблиці 3.2, найбільш критичним бар'єром є дефіцит кваліфікованих кадрів (62%), що суттєво ускладнює імплементацію складних міжнародних HR-практик. Значні труднощі також пов'язані з недостатньою цифровізацією HR-процесів та слабкістю систем навчання, що обмежує

можливості підприємств у впровадженні моделей «continuous learning» та стратегічного управління компетентностями. Психологічне виснаження персоналу та проблеми релокації залишаються ключовими наслідками воєнного часу, що формують додаткові бар'єри адаптації міжнародних стандартів HR-менеджменту.

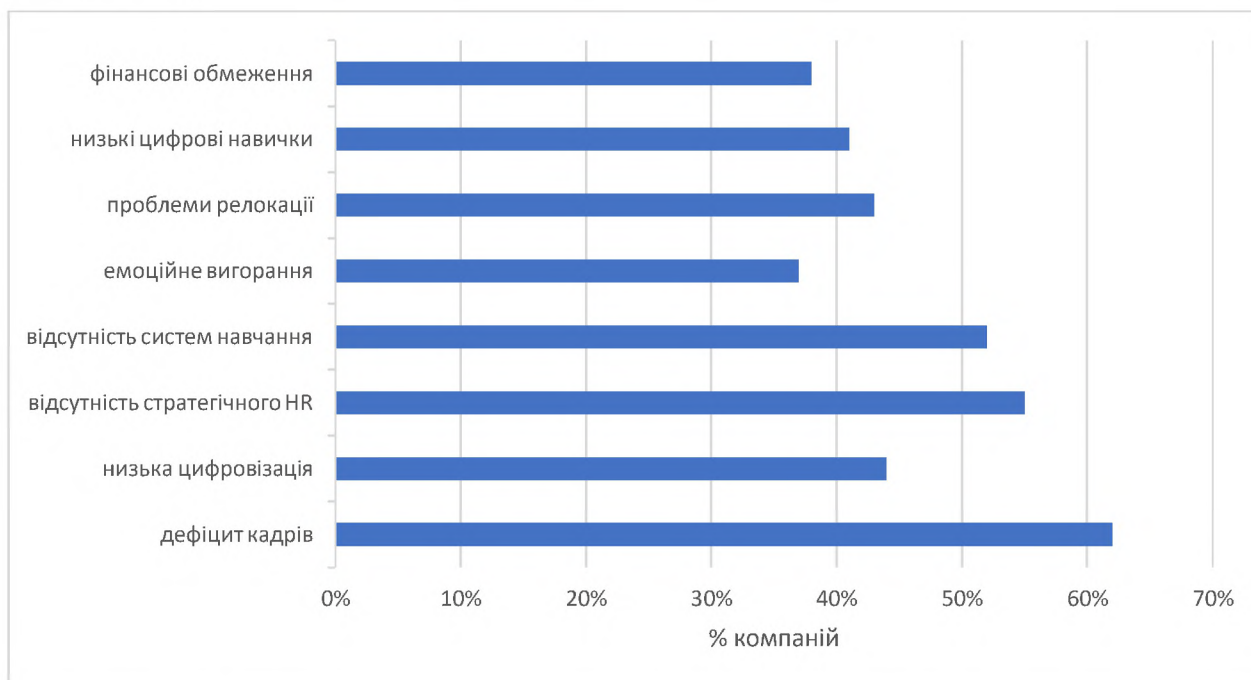


Рис. 3.2 Основні бар'єри інтеграції міжнародних HR-практик в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [96]

На рис. 3.2 відображено ключові бар'єри, що перешкоджають інтеграції міжнародних HR-практик в українських компаніях у 2024 році. Аналіз показує, що найбільш істотним викликом залишається дефіцит кваліфікованих кадрів (62%), зумовлений міграцією працівників, мобілізацією, регіональною нерівномірністю ринку праці та старінням робочої сили.

Другим важливим бар'єром є низький рівень цифровізації HR-процесів (48%). Значна частина підприємств продовжує працювати з паперовою документацією та недостатньо використовує автоматизацію й HR-аналітику, що ускладнює впровадження моделей data-driven управління, поширених у ЄС та США [95].

Не менш суттєвим обмеженням є відсутність стратегічної HR-функції (55%). У багатьох компаніях HR зберігає адміністративний характер і не бере участі у стратегічному плануванні, що стримує впровадження таких міжнародних підходів, як Strategic HRM, competency-based HR та модель HR Business Partnering.

Вагомим викликом залишається також недостатній розвиток корпоративного навчання та систем перепідготовки (52%). У той час як у країнах ЄС upskilling та reskilling є обов'язковими компонентами HR-стратегії, в Україні інвестиції у навчання носять переважно епізодичний характер.

Додатковими бар'єрами є емоційне вигорання працівників (37%) та ускладнення, пов'язані з релокацією компаній (43%), що посилюються внаслідок повномасштабної війни. Ці фактори збільшують плинність кадрів та потребу в додаткових HR-ресурсах для адаптації та психологічної підтримки.

Фінансові обмеження (41%) залишаються значущим стримувальним чинником, особливо для малого та середнього бізнесу, який не має можливості інвестувати в HR-технології, автоматизацію й довгострокові навчальні програми.

Узагальнюючи, бар'єри інтеграції міжнародних HR-підходів мають як структурний, так і ресурсний характер. Їх можна мінімізувати шляхом прискорення цифровізації, розвитку систем корпоративного навчання, посилення ролі HR як стратегічного партнера та підтримки благополуччя персоналу.

Попри значну кількість обмежень, сучасні виклики — війна, релокація бізнесу, дефіцит кадрів та цифрова трансформація — створили умови, за яких адаптація міжнародних HR-практик стала не лише можливою, а й необхідною. Це формує фундамент для переходу від адміністративного управління до стратегічного розвитку людського капіталу.

Одним із ключових напрямів є впровадження моделі стратегічного HR-менеджменту та концепції HR Business Partnering, яка у країнах Європейського Союзу та США вже давно є стандартом корпоративного управління. Модель

HRBP передбачає перехід від операційного виконання функцій до партнерства з бізнесом і прямого впливу на прийняття управлінських рішень. В Україні цей підхід лише починає отримувати поширення, проте саме він здатний забезпечити глибше інтегрування HR у стратегічне планування компаній, зокрема таких, як АТ «Укртранснафта». Наявні в компанії грейдингові системи, КРІ/ЦКР, стандартизовані політики та інструменти аудиту створюють сприятливу основу для розширення моделі HRBP і підвищення ролі HR у бізнес-навігації.

Однією з ключових можливостей для України є розвиток систем корпоративного навчання — upskilling та reskilling. У німецькій і скандинавській моделях безперервне навчання є основою ефективності підприємств, і українські компанії, що зіткнулися з релокацією та кадровим дефіцитом, активно переймають ці підходи. В «Укртранснафті» вже застосовуються стажування, інструктажі, тренінги та програми розвитку керівників, а інтеграція стандартів ISO 30400 здатна посилити управління знаннями й формування кадрового резерву.

Значний потенціал має розвиток digital HR та аналітичного управління персоналом. Міжнародна практика базується на data-driven рішеннях, тоді як в Україні рівень автоматизації різний, але тенденція до цифровізації стабільно зростає. Використання «Укртранснафтою» електронного документообігу, TMS-систем та моніторингу ключових показників створює основу для переходу до Data-driven HR і формування інтегрованого HR-хабу.

Важливим напрямом адаптації міжнародного досвіду є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на етичність, соціальну відповідальність і психологічне благополуччя. Європейські та американські компанії розвивають програми Wellbeing, Diversity & Inclusion та внутрішню комунікацію, що набуває особливої актуальності в умовах українських реалій та поширеного емоційного вигорання. Компанії групи «Нафтогаз», включно з «Укртранснафтою», уже запроваджують програми підтримки працівників, ветеранів та антикорупційні стандарти [91].

Попри численні бар'єри, сучасні умови відкривають для України унікальне вікно можливостей для інтеграції міжнародних HR-практик. Євроінтеграційний курс, цифровізація державних сервісів, оновлення трудового законодавства та перспективи післявоєнного відновлення формують сприятливе середовище для модернізації HR-систем. Особливо перспективним є впровадження стратегічної ролі HR через модель HR Business Partnering, що вже поширюється в «Укртранснафті», «Укрпошті», ДТЕК та банківському секторі.

Нарешті, розвиток програм upskilling та reskilling є критичним у контексті релокації виробництва, зміни змісту трудових функцій та майбутньої відбудови економіки. Це дозволить швидко відновлювати кадровий потенціал, скорочувати дефіцит фахівців і забезпечити конкурентоспроможність українського ринку праці.

Перспективним напрямом інтеграції міжнародного досвіду є впровадження систем управління результативністю та компетентнісних моделей. Американська модель performance-based HR підвищує продуктивність і прозорість, а європейський підхід поєднує оцінку результатів із розвитком компетенцій. Для українських компаній це відкриває можливості систематизувати грейдингові моделі, вдосконалити оцінювання, запровадити регулярний зворотний зв'язок і підсилити культуру високих стандартів роботи.

Важливим вектором розвитку є впровадження програм wellbeing, характерних для скандинавських і британських HR-систем. В умовах релокації, стресу та інших наслідків війни українські працівники потребують нової моделі підтримки. Психологічна допомога, програми відновлення, робота з ветеранами, гнучкі режими зайнятості та баланс «робота–життя» стають ключовими елементами стійкої корпоративної культури. Зростання кількості українських компаній, що впроваджують програми ментального здоров'я, свідчить про зближення з західними практиками [96].

Значну роль відіграє цифровізація HR-процесів. Високий рівень цифрової готовності України та активний розвиток таких інструментів, як «Дія», електронний документообіг, хмарні HR-платформи та системи аналітики,

створюють умови для швидкої гармонізації з європейськими HR-стандартами. Цифрові рішення дозволяють прискорити рекрутинг, підвищити точність аналітики, оптимізувати мотиваційні системи та покращити прогнозування кадрових ризиків.

Отже, Україна має широкі можливості для інтеграції міжнародних HR-практик. Вони охоплюють технологічну модернізацію, культурну трансформацію, зміцнення стратегічної ролі HR, розвиток навчання та wellbeing, що формує основу для сучасної моделі управління персоналом та підтримки економічного відновлення країни.

Таблиця 3.3

Порівняння міжнародних HR-моделей та можливості їх інтеграції в Україні

Модель HR	Основні характеристики	Що може бути адаптовано в Україні
Європейська	Соціальний діалог, безпека праці, wellbeing, розвиток персоналу	Wellbeing-програми, колективно-договірні практики, корпоративне навчання
Американська	HR Business Partnering, орієнтація на результат, KPI/OKR, лідерство	грейдинг, KPI/OKR, програми розвитку лідерства
Азійська	Командність, Kaizen, лояльність, довгострокове наймання	Kaizen-підхід, командна робота, внутрішнє навчання
Гібридна (ЄС+США)	Digital HR, аналітика, баланс результатів і соціальної відповідальності	HR-аналітика, цифровізація HR-процесів

Джерело: побудовано автором на основі [96, с. 60-130]

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить, що інтеграція міжнародних HR-практик в Україні можлива насамперед через поєднання елементів європейської та американської моделей, оскільки саме вони найбільше відповідають сучасним потребам українського ринку праці. Європейська модель забезпечує акцент на соціальному діалозі, стандартах безпеки та добробуті працівників, тоді як американська — на результативності, компетентнісному підході та цифровізації HR-процесів. У свою чергу азійська модель, попри свою

ефективність у сфері командної роботи та безперервного вдосконалення (Kaizen), потребує адаптації до українських реалій.

Таким чином, оптимальним шляхом для України є формування гібридної HR-моделі, яка поєднує соціальну орієнтованість ЄС, результативність США та командну ефективність азійських практик. Це створює основу для подальшого поглибленого аналізу бар'єрів та можливостей інтеграції міжнародних підходів, що розглядаються в наступних підрозділах.

Одним із найбільш перспективних напрямів інтеграції міжнародного досвіду в українську HR-практику є активне впровадження сучасних цифрових рішень, які давно стали стандартом у провідних світових компаніях. Після 2022 року темпи цифровізації бізнес-процесів суттєво прискорилися, що створило сприятливе середовище для перенесення технологічних HR-моделей у національну практику. У країнах ЄС та Північної Америки цифрові HR-системи (Digital HR) виступають фундаментом управління персоналом, забезпечуючи прозорість процесів, високу швидкість прийняття рішень, гнучкість та ефективний контроль за якістю кадрових процедур.

В українських компаніях цифрові HR-інструменти вже почали поширюватися, однак потенціал їхнього застосування значно ширший. Передусім йдеться про комплексні хмарні HRM-платформи, що охоплюють кадрове адміністрування, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання результативності та формування кадрового резерву. У міжнародній практиці такими платформами є SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM, BambooHR, які давно стали основою операційної діяльності HR-департаментів. Для України імплементація подібних рішень означає перехід на якісно новий рівень: зменшення кадрових ризиків, автоматизацію рутинних задач, підвищення точності HR-аналітики та забезпечення єдиних підходів до управління персоналом [97].

Особливе місце у структурі технологічної інтеграції посідає розвиток HR-аналітики. Світові моделі HRM активно базуються на data-driven підходах, коли управлінські рішення ухвалюються не інтуїтивно, а на основі прогностичних даних

та статистичних моделей. У сучасних компаніях HR-аналітика використовується для прогнозування плинності кадрів, визначення ризикових робочих підрозділів, аналізу ефективності навчальних програм, формування систем оцінювання продуктивності та планування кадрового резерву. В Україні цей напрям перебуває у стані формування: окремі компанії запровадили дашборди HR-метрик, однак у більшості підприємств аналітичні інструменти використовуються лише частково або в ручному режимі. Впровадження міжнародних технологічних рішень у сфері HR-аналітики дозволить створити повноцінні системи прогнозування та управління людським капіталом, що є критично важливим у післявоєнний період.

Ще одним перспективним напрямом технологічної інтеграції є використання технологій штучного інтелекту. У провідних компаніях США, Канади та Європи AI-системи застосовуються для автоматичного аналізу резюме, оцінки поведінкових компетенцій, персоналізації навчальних програм, моделювання траєкторій розвитку працівників та виявлення емоційного вигорання. Українські підприємства лише поступово переходять до використання таких інструментів, однак саме вони здатні суттєво полегшити роботу HR-департаментів у період дефіциту кадрів і високого навантаження. Важливо, що інтеграція AI не потребує повної трансформації HR-функцій — більшість сучасних сервісів працює у форматі plug-and-play, тобто може бути легко інтегрована у вже існуючі системи.

Важливою передумовою технологічної інтеграції є розвиток електронного кадрового документообігу. Україна вже зробила значний крок у цьому напрямі завдяки розвитку «Дії», електронних наказів, цифрових трудових книжок та е-підпису. У ЄС електронний документообіг давно є базовим елементом HR-процесів, що забезпечує мобільність працівників, зменшує бюрократію та пришвидшує кадрові операції. Українські компанії, які впроваджують міжнародні технологічні моделі HR, отримують можливість повного переходу на цифрові процедури, що підвищує прозорість процесів і виключає ризики помилок, втрат документів або затримок у кадровому адмініструванні.

Організаційні можливості українських компаній щодо імплементації міжнародних HR-підходів значною мірою визначаються якістю внутрішнього управління, рівнем стандартизації HR-процедур, структурою компетенцій HR-фахівців, а також готовністю керівництва до системних змін. У світовій практиці саме організаційний компонент — культура, управлінська модель, системність роботи HR — є ключовим чинником ефективності переходу до сучасних HR-моделей.

В Україні останні роки характеризуються поступовим зміцненням HR-функції: зростає роль HR Business Partnering, розширюється сфера кадрової аналітики, підвищується якість регламентів і процедур. Разом із тим, значна частина компаній усе ще працює в межах адміністративної HR-моделі, що обмежує можливості повної інтеграції західних практик. Для аналізу організаційного потенціалу України доцільно зіставити існуючий стан із вимогами міжнародних підходів.

Таблиця 3.4

Організаційні можливості інтеграції міжнародних HR-практик в Україні

Організаційний аспект	Поточний стан в Україні	Вимоги міжнародних моделей	Можливості інтеграції
Стратегічна роль HR	HR все ще часто виконує адміністративні функції	HR як стратегічний партнер (моделі HRBP, SHRM)	Розширення повноважень HR, участь у стратеплануванні
Стандарти та регламенти	ISO впроваджені, але не всі компанії мають повну відповідність	Повна відповідність ISO 9001, 45001, 26000, 37001	Гармонізація внутрішніх документів, регулярні аудити
Оцінювання й розвиток персоналу	KPI використовуються частково, компетентнісні моделі — рідко	Грейдинг, модель компетенцій, регулярні performance reviews	Впровадження competency models, OKR, щорічної оцінки
Навчання (Upskilling/Reskilling)	Є навчання, але немає системності	Моделі continuous learning, корпоративні академії	Створення LMS, порталу навчання, оновлення професійних стандартів

Продовження таблиці 3.4

Цифровізація HR	Часткова автоматизація, відсутність прогнозової HR-аналітики	Data-driven HR, HRIS, BI-аналітика	Впровадження HRM-систем, дашбордів, прогнозних моделей
-----------------	--	------------------------------------	--

Джерело: побудовано автором на основі [97, с. 50-120]

Таблиця демонструє, що Україна вже володіє базовою інфраструктурою для впровадження міжнародних HR-підходів — включно з наявністю ISO 9001, ISO 45001, ISO 37001, ISO 26000, а також механізмами KPI та грейдингу у великих компаніях. Однак глибина застосування цих інструментів поки суттєво варіюється між підприємствами.

Головним бар'єром інтеграції міжнародних HR-практик є недостатня стратегічна зрілість HR-функції: тоді як у міжнародних компаніях HR виконує роль бізнес-партнера, в Україні він часто залишається адміністратором. Подібна ситуація спостерігається і у сфері розвитку персоналу: тренінги проводяться, однак цілісні системи безперервного навчання поки що впроваджені лише в окремих підприємствах.

Водночас наявність національних стандартів і нормативної бази створює умови для переходу до моделей HRM, характерних для США, Німеччини та країн Скандинавії. Найперспективнішими напрямками є цифровізація HR, розвиток компетентнісних моделей, HR-аналітики та системний розвиток персоналу.

Попри потенціал, українські підприємства стикаються з низкою системних бар'єрів. Найважливішим серед них є дефіцит кваліфікованих HR-фахівців, зокрема у галузях компетентнісного моделювання, аналітики, стратегічного планування та управління змінами. Низький рівень цифрової трансформації також ускладнює впровадження HR-MIS, KPI/OKR та автоматизованих систем навчання[94].

Додатковим обмеженням є нестача фінансових ресурсів, що не дозволяє створювати корпоративні академії чи впроваджувати довгострокові програми розвитку за міжнародними зразками. В умовах воєнного стану посилюються

ризика ротації персоналу, емоційного вигорання та втрати кадрів, що порушує сталість HR-процесів. До цього додаються труднощі адаптації міжнародних стандартів через відмінності між українським трудовим законодавством і європейськими нормами, включно з регуляціями у сфері охорони праці.

У сукупності ці фактори формують комплекс кадрових і організаційних ризиків, що потребують системного розвитку HR-функції, підвищення цифрової зрілості та посилення інституційної підтримки трансформації ринку праці.

Попри значний потенціал гармонізації національної HR-політики з міжнародними стандартами, українські підприємства стикаються з низкою системних обмежень, що ускладнюють інтеграцію зарубіжних підходів. Найпоширенішими є кадрові, інституційні та інфраструктурні бар'єри, сформовані під впливом економічних, організаційних та соціальних чинників.

Одним із ключових стримувальних факторів є дефіцит кваліфікованих HR-фахівців, здатних працювати з сучасними методиками управління персоналом, HR-аналітикою, грейдинговими та компетентнісними моделями, а також із цифровими платформами. Значна частина спеціалістів продовжує працювати в межах традиційного адміністративного підходу, що ускладнює перехід до стратегічного HRM. Додатково проблему поглиблюють відтік кадрів за кордон, ротація персоналу й зменшення робочої сили внаслідок воєнних дій [95].

Ще одним суттєвим бар'єром є низький рівень цифрової зрілості підприємств, що проявляється у недостатньому розвитку HR-аналітики, відсутності інтегрованих цифрових платформ, обмеженому використанні LMS, автоматизованих інструментів рекрутингу та систем підтримки прийняття рішень. На відміну від компаній ЄС, де digital HR є нормою, в Україні такі рішення впроваджуються частково через фінансові та технічні обмеження.

Важливим інституційним чинником виступають відмінності національного трудового законодавства від міжнародних практик. Механізми, поширені у США та ЄС — індивідуальні контракти, гнучкі форми зайнятості, performance-based contracts, системи корпоративної відповідальності — потребують адаптації до українського правового поля. Крім того, сертифікація

за міжнародними стандартами (ISO, SA, ESG) є фінансово й процедурно складною для більшості підприємств.

Окремим викликом є психологічний та соціальний вимір трансформацій. Тривалий стрес, емоційне виснаження та підвищений рівень тривожності знижують адаптивність працівників до змін. Українські компанії лише поступово впроваджують програми психологічної підтримки, коучингу, роботи з ветеранами та інструменти соціальної інтеграції, тоді як міжнародні моделі корпоративного благополуччя є значно розвиненішими й потребують поетапної адаптації.

Проведений аналіз демонструє, що Україна має значний потенціал для імплементації міжнародних HR-підходів завдяки високому рівню відкритості економіки, активній участі компаній у процесах цифровізації та прагненню бізнесу до інтеграції у європейський простір. Українські підприємства — зокрема АТ «Укртрансфанта», Укрпошта, ДТЕК та інші великі корпорації — уже впроваджують окремі елементи глобальних моделей управління персоналом, що свідчить про поступову трансформацію HR-функції від адміністративної до стратегічної.

Разом із тим низка бар'єрів — кадрових, нормативних, цифрових та організаційних — уповільнює адаптацію комплексних міжнародних систем, таких як компетентнісні моделі, ризик-орієнтоване управління персоналом, аналітичні методи планування та інтегровані HR-екосистеми. Подолання цих бар'єрів потребує узгоджених дій держави, бізнесу та освітнього сектору.

Таким чином, інтеграція міжнародних практик HR-менеджменту в український контекст залишається реалістичною та стратегічно доцільною, а досвід країн ЄС та США може стати основою для формування сучасної, конкурентоспроможної системи управління людським капіталом в Україні.

3.3. Адаптація міжнародних підходів до управління персоналом в умовах державної політики та сучасного бізнес-середовища України

Державна політика останніх років суттєво впливає на формування нової моделі управління персоналом в українських компаніях. Євроінтеграційний курс України визначає необхідність наближення національних підходів до стандартів ЄС, що передбачає імплементацію сучасних HR-практик, орієнтованих на прозорість, відповідальність, безперервне навчання та цифровізацію.

Важливим чинником трансформації є оновлення трудового законодавства, спрямоване на дерегуляцію, підвищення гнучкості зайнятості та розширення можливостей для застосування міжнародних моделей HRM. Окремі законодавчі ініціативи передбачають розвиток систем професійних стандартів, перехід до компетентнісного підходу, а також створення умов для формування сучасної системи охорони праці, що відповідає європейським регуляціям.

Значну роль у модернізації HR-процесів відіграють державні програми цифрової трансформації. Платформа «Дія», електронний документообіг, Е-робота, електронні реєстри й автоматизовані процедури кадрового адміністрування відкривають можливості для запровадження цифрового HR та гармонізації українських практик із європейськими стандартами.

Після початку повномасштабної війни державна політика отримала додатковий акцент на підтримці людського капіталу: програми з професійного відновлення, перекваліфікації, інтеграції ветеранів, психологічної підтримки та стабілізації ринку праці. Це створює комплекс інструментів, які сприяють формуванню адаптивної та стійкої моделі HR-менеджменту в національних компаніях.

Сучасне бізнес-середовище України характеризується значною нестабільністю, зумовленою воєнними діями, економічними викликами та трансформацією ринку праці. Найбільш істотним фактором є кадровий дефіцит, спричинений релокацією населення, мобілізацією та скороченням доступної

робочої сили. Це підвищує потребу підприємств у гнучких моделях зайнятості, оперативному плануванні кадрових ресурсів та адаптації персоналу [96].

Важливою особливістю сучасного середовища є прискорена цифровізація бізнес-процесів. Українські підприємства поступово впроваджують електронний документообіг, системи автоматизації рекрутингу, HRIS-рішення, інструменти HR-аналітики та управління результативністю. Це створює умови для адаптації таких міжнародних підходів, як Data-driven HR, Performance Management та Competency-based Management.

Значний вплив на HR-практики має психологічний стан працівників. Тривалий стрес, емоційне виснаження та підвищена мобільність знижують ефективність роботи та посилюють потребу у програмах психологічної підтримки і заходах корпоративного wellbeing.

Економічна нестабільність та обмежені фінансові ресурси бізнесу впливають на можливість впровадження масштабних HR-інновацій, зокрема програм навчання, автоматизації та розвитку персоналу. Малий і середній бізнес особливо чутливий до цих обмежень.

Узагальнюючи, сучасне бізнес-середовище формує комплекс умов, які одночасно ускладнюють та стимулюють адаптацію міжнародних HR-практик. Потреба в гнучкості, цифровій трансформації та підтримці персоналу визначає необхідність впровадження сучасних, стратегічно орієнтованих моделей управління персоналом.

Державна політика України відіграє ключову роль у трансформації управління персоналом, оскільки саме вона визначає правові, економічні та інституційні рамки, у межах яких формуються сучасні HR-практики. Починаючи з 2014 року та особливо після 2020–2022 рр., стратегічним орієнтиром держави став курс на євроінтеграцію, що передбачає гармонізацію кадрової політики з підходами ЄС, оновлення трудового законодавства, розвиток професійних стандартів і впровадження міжнародних моделей управління людськими ресурсами.

Одним із найбільш вагомих напрямів реформування стало оновлення трудового законодавства. Український ринок праці протягом тривалого часу залишався зарегульованим та негнучким, що ускладнювало швидке реагування компаній на зміни економічної ситуації. Державні реформи останніх років спрямовані на дерегуляцію кадрових процедур, цифровізацію документообігу та розширення гнучких форм зайнятості — дистанційної, змішаної, проєктної. Це створює умови для адаптації міжнародних моделей HRM, зокрема performance-based management, competency-based management та моделей стратегічного партнерства HR із бізнесом [97].

Важливою складовою державної політики є впровадження професійних стандартів, які визначають перелік професійних компетентностей та вимог до кваліфікації працівників. Цей підхід відповідає європейській моделі кваліфікацій (EQF) і є основою для розвитку компетентнісного HR-менеджменту, підвищення прозорості оцінювання персоналу та вдосконалення системи підготовки кадрів. У багатьох сферах — енергетика, транспорт, нафтогазова галузь — професійні стандарти вже інтегровані в систему управління персоналом.

Окрему роль відіграє державна політика у сфері охорони праці. Після адаптації законодавства України до Директив ЄС у галузі безпеки праці було суттєво оновлено вимоги до управління ризиками, навчання персоналу та моніторингу небезпечних виробничих факторів. Ці процеси забезпечують зближення з міжнародними стандартами ISO 45001 та рекомендаціями Міжнародної організації праці (ILO), що сприяє системному підходу до безпеки, профілактики травматизму та формування корпоративної культури відповідальності.

Під впливом державної політики суттєвих змін зазнала і сфера соціального захисту працівників. Після початку повномасштабної війни держава зосередилася на програмах підтримки зайнятості, перекваліфікації, психологічної допомоги, реабілітації ветеранів та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у ринок праці. Це розширює можливості компаній

застосовувати міжнародні моделі соціальної відповідальності, зокрема скандинавську та європейську моделі Welfare HR.

Сучасне українське бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що істотно впливає на управління персоналом та визначає нові вимоги до HRM. Воєнні дії, економічні ризики, релокація підприємств, дефіцит персоналу та зростання навантаження на співробітників формують особливий контекст, у якому має адаптуватися кожне підприємство, включаючи АТ «Укртрансффта» [97].

Одним із найсерйозніших викликів є кадровий дефіцит, спричинений міграцією, мобілізацією, частковою зайнятістю населення та порушенням транспортної логістики. Значна частина працівників змінила місце проживання або не може повноцінно повернутися до роботи. Підприємства змушені впроваджувати моделі оперативного планування персоналу, гнучкі формати зайнятості, внутрішню мобільність і прискорені програми адаптації нових працівників.

Паралельно зростає значення цифровізації. Українські підприємства активно переходять до електронного документообігу, автоматизованих систем рекрутингу, HRIS-рішень, платформ управління результативністю та HR-аналітики. Це не лише відповідає світовим тенденціям цифрового HR, але й формує підґрунтя для впровадження міжнародних моделей Data-driven HR та Agile HR. Особливо актуальним є впровадження електронних трудових книжок, електронних контрактів та платформ для навчання персоналу [96].

В умовах війни значно зростає психологічне навантаження на співробітників, що вимагає впровадження програм психологічної підтримки, корпоративного wellbeing та розвитку емоційної стійкості. Підприємства, що активно впроваджують такі практики, демонструють нижчий рівень плинності кадрів, кращі показники продуктивності та вищу залученість персоналу. Особливо це стосується компаній критичної інфраструктури, де працездатність персоналу має стратегічне значення.

Не менш важливим фактором є економічна нестабільність: коливання цін, дефіцит ресурсів, порушення логістики та обмежені інвестиційні можливості впливають на фінансові можливості підприємств. Це ускладнює реалізацію масштабних HR-проектів та вимагає оптимізації витрат на персонал, збереження кадрового ядра та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Водночас, бізнес-середовище стимулює впровадження сучасних міжнародних підходів до управління персоналом: бережливого управління, управління на основі компетенцій, гнучких моделей зайнятості, цифрових HR-технологій та стратегічного планування людського капіталу. Підприємства, які швидко адаптуються до нових умов, отримують конкурентні переваги та забезпечують більшу стійкість своїх HR-систем.

Таблиця 3.5

Взаємозв'язок умов середовища та HR-відповідей компаній

Умова бізнес-середовища	Виклик для HR	Міжнародний підхід	Як адаптується Україна/Укртрансффта
Війна, релокація	Дефіцит кадрів	Гнучкість HR	Гнучкі графіки, внутрішня мобільність
Стрес, вигорання	Падіння продуктивності	HR з питань благополуччя	Психологічна підтримка, тренінги
Цифровізація	Потреба у навичках	Підвищення кваліфікації та перекваліфікація	Навчання персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [94, с. 28-58]

Наведена таблиця узагальнює ключові виклики, з якими стикаються українські підприємства в умовах воєнного та післявоєнного періоду, а також демонструє можливі напрями їх подолання шляхом адаптації міжнародних HR-підходів. Поєднання гнучких форматів зайнятості, інвестицій у розвиток персоналу, цифрової трансформації та системної психологічної підтримки дозволяє компаніям формувати стійкі моделі управління людськими ресурсами. Представлений аналітичний огляд також відображає, як український бізнес, зокрема АТ «Укртрансффта», уже впроваджує елементи глобальних HR-

практик, трансформуючи їх відповідно до державної політики, нормативних вимог та умов сучасного бізнес-середовища [94].

Адаптація міжнародних HR-підходів у діяльність українських компаній є необхідною умовою формування конкурентоспроможного й стійкого ринку праці. З огляду на євроінтеграційний курс держави, поступове оновлення трудового законодавства та зростання ролі цифрової економіки, компанії все активніше інтегрують як американські, так і європейські та скандинавські моделі управління персоналом.

Один із ключових напрямів адаптації пов'язаний із впровадженням компетентнісного підходу (Competency-based HRM), який широко застосовується в країнах ЄС. Українські підприємства переходять до формування професійних стандартів, описів компетентностей і систем оцінювання, узгоджених із міжнародними рекомендаціями ІЛО. Це дозволяє структурувати вимоги до посад, оптимізувати процес рекрутингу та забезпечити прозорий підхід до розвитку персоналу.

У сфері охорони праці широко адаптовані елементи ризикоорієнтованої моделі ISO 45001, що відповідає європейській концепції «Нульової шкоди». Українські компанії, зокрема АТ «Укртрансфат», застосовують міжнародні підходи до ідентифікації небезпек, управління ризиками, внутрішніх аудитів, коригувальних дій та культури безпеки. Це забезпечує підвищення стабільності виробничих процесів у складних умовах воєнного часу.

Гнучка HR-модель, характерна для США та країн Західної Європи, набуває все більшого поширення. Компанії адаптують гнучкі формати зайнятості, дистанційну роботу, проектні команди та швидкі цикли прийняття HR-рішень. У воєнний час це дозволяє їм швидко реагувати на HR-ризики, переміщення співробітників, зміни функціональних обов'язків та потреби бізнесу.

Важливим напрямком є впровадження принципів Data-driven HR, що передбачає використання HR-аналітики, KPI, CCR, електронного документообігу та цифрових платформ для управління персоналом. Значну роль у цьому процесі відіграють національні цифрові інструменти – «Дія», електронні

реєстри, автоматизовані системи управління HR-процесами. Це сприяє гармонізації українських HR-практик з міжнародними стандартами ефективності та прозорості.

Окремого значення набуває адаптація міжнародних моделей wellbeing та психологічної підтримки персоналу, поширених у Канаді, США, Великій Британії та Скандинавії. В умовах тривалого стресу та воєнних загроз українські компанії активно впроваджують програми ментального здоров'я, підтримки ветеранів, профілактики емоційного вигорання та розвитку корпоративної стійкості. Це суттєво наближає українську практику до європейських стандартів соціальної відповідальності [97].

Одним із важливих напрямів адаптації залишається розвиток соціального діалогу, характерного для європейської моделі HRM. Підсилення ролі колективно-договірного регулювання, партнерства між роботодавцем і працівниками, участі профспілок у стратегічних питаннях персоналу є необхідними для забезпечення стабільності трудових відносин та підвищення довіри всередині організацій.

Загалом, процес адаптації міжнародних HR-підходів в Україні відбувається комплексно: через гармонізацію нормативної бази, цифрову трансформацію, розвиток людського капіталу та формування сучасної корпоративної культури. Це дозволяє створити модель управління персоналом, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності та глобальної конкуренції.

Сучасна трансформація управління персоналом в Україні значною мірою визначається розвитком державних цифрових і соціальних сервісів, які створюють нові можливості для роботодавців та спрощують кадрові процедури. Такі програми формують інфраструктуру, що сприяє адаптації міжнародних HR-підходів, підвищенню ефективності та прозорості взаємодії між працівниками, бізнесом і державою.

Одним із ключових інструментів стала цифрова екосистема «Дія», що забезпечує доступ до електронних документів, автоматизує кадрові процеси та

спрощує комунікацію між роботодавцем і працівником. Такі інструменти, як е-трудова книжка, цифровий паспорт, е-ІПН, сприяють запровадженню повноцінного електронного документообігу та відповідають європейським вимогам до цифрової ідентифікації. Крім того, сервіс е-Робота (гранти на відкриття бізнесу, навчальні програми, перекваліфікація) створює можливості для розвитку людського капіталу та розширює кадровий потенціал українських підприємств [95].

Значний вплив на ринок праці має система е-резюме та «Дія.Освіта». Ці інструменти дають змогу формувати єдині стандартизовані профілі кандидатів, зменшують адміністративні витрати на рекрутинг і сприяють поширенню практик digital HR, що наближає український ринок до моделей країн ЄС.

Особливе місце в державній політиці посідають програми підтримки військових та ветеранів. Механізми професійної адаптації, компенсації роботодавцям за працевлаштування, програми психологічної реабілітації та інтеграції ветеранів у роботу формують новий напрям HR-практик. Вони дозволяють підприємствам створювати внутрішні політики підтримки, впроваджувати тренінги з роботи з ветеранами та забезпечувати інклюзивні умови праці. Такий підхід відповідає міжнародним моделям veteran-friendly employment, поширеним у США, Канаді та Великій Британії.

Розвиток цифрової інфраструктури також стимулює впровадження електронного кадрового документообігу. Е-контракт, електронні накази, електронний архів та автоматизовані кадрові реєстри зменшують витрати часу на рутинні операції, мінімізують ризики помилок та забезпечують прозорість кадрової документації. Це сприяє інтеграції міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 30414, орієнтованих на ефективність, системність і прозорість HR-процесів.

Крім того, програми перекваліфікації та перепідготовки, фінансовані державою й міжнародними партнерами (EU4Skills, USAID, SkillsLab, «Армія відновлення»), сприяють поширенню практик безперервного навчання. Це наближає національні HR-процеси до європейської моделі lifelong learning, яка

базується на регулярному оновленні компетенцій та професійній мобільності персоналу.

Загалом державні цифрові та соціальні програми виступають каталізатором модернізації HR-практик, забезпечуючи гармонізацію української корпоративної системи управління персоналом із міжнародними стандартами, підвищення конкурентоспроможності людського капіталу та формування сучасної цифрової кадрової інфраструктури [96].

Попри значний потенціал інтеграції міжнародних моделей управління персоналом, українські підприємства стикаються з низкою системних бар'єрів, що уповільнюють або ускладнюють процес гармонізації HR-практик із європейськими та глобальними стандартами. Важливим стримувальним фактором залишається загальна економічна та безпекова нестабільність, спричинена повномасштабною війною. Постійні ризики, релокація виробництв, порушення логістики та невизначеність щодо довгострокового планування змушують компанії концентрувати ресурси на операційній стабільності, а не на стратегічних HR-інноваціях. За таких умов упровадження комплексних міжнародних HR-моделей відкладається або реалізується частково.

Серйозною проблемою залишається законодавча фрагментованість. Трудове законодавство України перебуває у процесі реформування, однак воно все ще містить прогалини, які ускладнюють застосування гнучких форм зайнятості, performance-based контрактів, competency-based моделей управління чи сучасних процедур цифрового кадрового адміністрування. Наявність застарілих норм, відсутність деталізації нових регуляцій та недостатня узгодженість між різними нормативними актами зумовлюють правову невизначеність, що стримує адаптацію іноземних HR-практик.

Важливою перешкодою є недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, особливо у традиційних галузях, таких як енергетика, транспорт, виробництво. Попри прогрес у впровадженні цифрових платформ, частина персоналу все ще відчуває труднощі з використанням HRIS-систем, електронних сервісів, онлайн-навчання чи інструментів управління результативністю. Це

уповільнює цифровізацію HR-процесів і зменшує ефективність нових підходів, які в міжнародних моделях базуються на Data-driven HR та автоматизованому зборі інформації.

Окремим бар'єром виступає дефіцит кваліфікованої робочої сили. Масова міграція населення за кордон, мобілізація, демографічні тенденції та нерівномірний розподіл трудових ресурсів між регіонами суттєво зменшують доступність кадрів і підсилюють конкуренцію за фахівців. У таких умовах підприємствам складніше впроваджувати довгострокові HR-стратегії, формувати кадровий резерв і реалізовувати моделі стратегічного розвитку персоналу, характерні для країн ОЕСР [97].

Не менш значущим фактором є обмежені можливості малого й середнього бізнесу. Саме ці підприємства найчастіше не мають достатніх фінансових, технологічних або організаційних ресурсів для впровадження міжнародних HR-моделей, які передбачають використання дорогих цифрових рішень, систем оцінювання результативності, грейдингу, HR-аналітики чи комплексних програм навчання. Висока залежність від короткострокової ліквідності та нестача інвестицій у людський капітал роблять адаптацію міжнародних практик вибірковою або неповною.

Таким чином, бар'єри адаптації міжнародних моделей мають комплексний характер і охоплюють економічні, нормативні, соціальні та технологічні аспекти. Вони не усувають можливості трансформації HR-системи, але значною мірою визначають темп та глибину впровадження сучасних підходів в українських компаніях, зокрема й у стратегічних галузях економіки.

Адаптація міжнародних моделей управління персоналом до діяльності АТ «Укртрансфанта» має значний практичний потенціал, оскільки компанія вже володіє базовою інфраструктурою для їх інтеграції — від грейдингової системи та оцінювання результативності до комплексних програм навчання та соціальної підтримки працівників. Розглядаючи можливості імплементації, доцільно виділити три ключові напрями, що відповідають американській, європейській та азійській моделям HR-менеджменту.

Перспективи впровадження американської моделі передусім пов'язані з розвитком системи управління результативністю. Вже застосовувані KPI та ЦКР створюють основу для переходу до повноцінної моделі Performance Management, у якій щоквартальне оцінювання, регулярний зворотний зв'язок, постановка SMART-цілей і гнучке планування завдань забезпечують підвищення продуктивності праці та індивідуальної відповідальності працівників. Важливим елементом американської моделі є HR-аналітика, що дозволяє приймати кадрові рішення на основі даних. В умовах «Укртранснафти» це може реалізовуватися через створення цифрових профілів працівників, аналіз динаміки компетенцій, прогнозування ризиків плинності кадрів та підвищення об'єктивності преміювання. Ще одним напрямом адаптації є розвиток лідерських компетенцій, що відповідає особливостям американського підходу, де акцент робиться на компетентнісній моделі керівника, здатного управляти командами в умовах високої відповідальності та багатозадачності [98].

Значний потенціал для «Укртранснафти» містить і адаптація європейської моделі HRM, що ґрунтується на партнерстві, соціальному діалозі та корпоративній відповідальності. Компанія вже має розвинену систему соціальних гарантій, профспілкове представництво та колективно-договірні механізми, які можуть стати основою для подальшого розширення форм співпраці між працівниками та роботодавцем. Європейський підхід передбачає активний розвиток корпоративної культури, спрямований на підвищення довіри, формування стійкої соціальної взаємодії та підсилення ролі корпоративної етики. Важливим напрямом є впровадження ESG-підходів — екологічних, соціальних та управлінських стандартів, що набувають особливої актуальності для нафтотранспортної галузі. Для компанії це може включати вдосконалення системи охорони праці, розширення програм підтримки ветеранів, розвиток екологічних ініціатив та посилення прозорості управлінських процесів відповідно до вимог європейського ринку [98].

Адаптація елементів азійської моделі також може бути корисною для діяльності АТ «Укртранснафта», особливо з огляду на специфіку технічних

професій та потребу у формуванні кадрового резерву. Характерною рисою азійського підходу є безперервний розвиток персоналу, зосереджений на плануванні довгострокових кар'єрних траєкторій, що дозволяє зменшити кадрові розриви та забезпечити спадковість професійних компетенцій. У цьому контексті для компанії важливо продовжувати розвиток програм стажування, дублювання посад, наставництва й внутрішніх шкіл майстрів. Такий підхід дає можливість посилити компетентнісну базу працівників, забезпечити їхню відповідність технологічним вимогам галузі та зменшити залежність від зовнішнього ринку праці. Додатково азійська модель передбачає формування високого рівня корпоративної дисципліни та відповідальності, що також узгоджується з операційною специфікою підприємства.

Комплексне поєднання елементів усіх трьох моделей створює можливість формування в АТ «Укртранснафта» гібридної системи управління персоналом, яка буде одночасно результативною, соціально орієнтованою та стратегічно стійкою. Американський акцент на ефективності, європейський — на соціальній відповідальності та азійський — на системному розвитку персоналу дозволяють адаптувати HR-практики до сучасних викликів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що українська система управління персоналом перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої впливом державної політики, воєнного стану та стрімких змін бізнес-середовища. Євроінтеграційний курс та модернізація трудового законодавства створюють нормативну основу для впровадження сучасних HR-підходів, які відповідають міжнародним стандартам прозорості, відповідальності та гнучкості. Паралельно з цим розвиток цифрових сервісів держави, зокрема «Дії», електронних реєстрів, е-документообігу та програм професійної перепідготовки, формує інституційні передумови для цифровізації HR-процесів та підвищення ефективності кадрового адміністрування [99].

Сучасні виклики бізнес-середовища — дефіцит кадрів, релокація підприємств, психологічне виснаження працівників, підвищена мобільність та

нестабільність ринку праці — обумовлюють необхідність застосування більш адаптивних, стратегічно орієнтованих моделей управління персоналом. Саме тому міжнародні HR-підходи, такі як performance management, компетентнісний менеджмент, моделі ESG, соціальний діалог, безперервне навчання та системи кар'єрного розвитку, стають надзвичайно актуальними для українських компаній [99].

Досвід підприємств, зокрема АТ «Укртранснафта», демонструє реальну можливість інтеграції окремих елементів американської, європейської та азійської HR-моделей. Це проявляється у впровадженні KPI/ЦКР, посиленні ролі HR-аналітики, розвитку етичних та антикорупційних механізмів, соціальних програм підтримки працівників і ветеранів, а також у впровадженні безперервного корпоративного навчання. Водночас адаптація цих підходів стримується низкою бар'єрів — недостатньою цифровою компетентністю працівників, нестачею фінансових ресурсів, законодавчими прогалинами та високими ризиками воєнного часу.

Отже, ефективна адаптація міжнародних HR-підходів в Україні можлива за умови синергії державної підтримки, стратегічної участі бізнесу та інвестицій у розвиток людського капіталу. Поєднання гнучких моделей зайнятості, цифрових інструментів, соціальної відповідальності та компетентнісних підходів створює основу для формування сучасної, стійкої та конкурентоспроможної системи управління персоналом, здатної забезпечити потреби українських компаній у період відновлення та подальшого економічного зростання.

Висновки до розділу 3.

Проведено комплексний аналіз можливостей адаптації міжнародних моделей управління персоналом до умов сучасної України та, зокрема, до практики АТ «Укртранснафта». Узагальнення теоретичних положень і

практичних результатів дозволяє сформувати цілісне бачення трансформації національної системи HR-менеджменту в контексті глобальних тенденцій, державної політики та викликів економічного середовища.

Встановлено, що сучасний стан HR-менеджменту в Україні характеризується поєднанням традиційних підходів і поступовим впровадженням нових моделей, орієнтованих на результативність, соціальну відповідальність, digital-трансформацію та кадрову гнучкість. Значний вплив на формування сучасної кадрової політики справляють євроінтеграційні процеси, реформування трудового законодавства, актуалізація соціальних стандартів, розвиток корпоративного сектору та підвищення вимог до прозорості HR-процесів.

Проведений аналіз показав, що адаптація зарубіжних HR-підходів потребує врахування комплексу чинників: рівня цифрової готовності підприємств, кадрової мобільності, психологічної стійкості працівників, динаміки ринку праці, викликів воєнного часу та рівня державної підтримки інституційних HR-реформ. Визначено, що найбільший потенціал для українських підприємств мають такі міжнародні практики: KPI/OKR-моделі управління результативністю, розвиток корпоративного навчання, програми наставництва, системи ESG-орієнтованого HR, цифровізація HR-аналітики, кадровий резерв, системи оцінювання компетентностей та проєктні форми зайнятості.

З'ясовано, що американська модель HRM може бути ефективною для вдосконалення системи оцінювання результативності, підвищення відповідальності працівників і впровадження аналітичних механізмів управління продуктивністю. Європейська модель є цінною у сфері соціального партнерства, розвитку соціальних гарантій, діалогу між роботодавцем і персоналом, формування безпечного робочого середовища. Азійська модель дає можливість посилити корпоративну культуру, дисципліну, довгострокове планування кар'єрного розвитку та збереження лояльності кадрів. Поєднання цих елементів

створює потенціал для формування гібридної системи HR-управління, адаптованої до українських реалій.

Важливим результатом розділу стало визначення сукупності бар'єрів, що ускладнюють адаптацію міжнародних підходів: недостатній рівень цифрової грамотності працівників, обмеженість фінансових ресурсів підприємств, законодавчі прогалини, невизначеність трудових стандартів, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також значні ризики, пов'язані з умовами воєнного часу. Узагальнення цих обмежень дозволило окреслити напрями державної та корпоративної політики, необхідні для їх подолання.

Проведений аналіз показав, що для підприємств енергетичної галузі, зокрема АТ «Укртрансфаста», адаптація міжнародних HR-практик є не лише бажаною, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності. Значний потенціал мають такі напрями: розширення системи корпоративного навчання (LMS, Duolingo Learning), впровадження KPI/OKR, розвиток програм залучення молодих фахівців, формування кадрового резерву, модернізація механізмів преміювання, впровадження HR-аналітики, ініціатив ESG, програм підтримки ветеранів і внутрішньокорпоративних заходів для підвищення мотивації персоналу.

Узагальнюючи результати, встановлено, що ефективна адаптація міжнародних HR-підходів в Україні можлива за умов синергії державної політики, стратегії бізнесу та інвестицій у людський капітал. Поєднання гнучких моделей зайнятості, цифрових інструментів, соціальної відповідальності та компетентнісних підходів формує основу для створення сучасної, стійкої та конкурентоспроможної української системи управління персоналом у поствоєнний період та в умовах інтеграції до європейського ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження міжнародних підходів до управління персоналом і визначено можливості їх застосування на українських підприємствах на прикладі АТ «Укртранснафта». Узагальнення теоретичних, аналітичних та практичних аспектів дозволило сформулювати цілісне бачення сучасного HR-менеджменту в міжнародному та національному контекстах, оцінити особливості провідних світових моделей, проаналізувати кадрову політику компанії та запропонувати напрями адаптації зарубіжного досвіду до умов українського бізнес-середовища.

Проведене дослідження підтвердило, що міжнародне управління персоналом виступає важливим стратегічним чинником розвитку організацій, забезпечує їхню конкурентоспроможність і визначає здатність адаптуватися до викликів глобального економічного середовища. У сучасних умовах HR-менеджмент виходить далеко за межі традиційних функцій та включає стратегічне планування трудових ресурсів, управління продуктивністю, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Аналіз міжнародних моделей HRM засвідчив їх значну різноманітність і залежність від соціокультурного середовища, системи трудового законодавства, економічної моделі та організаційних традицій. Американська модель ґрунтується на індивідуальній результативності, персональних досягненнях працівників, жорстких стандартах оцінювання та високій конкуренції всередині організації. Європейська модель передбачає баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, значну роль профспілок і колективних договорів, високий рівень соціальних гарантій та увагу до безпеки праці. Азійський підхід вирізняється орієнтацією на довгострокову зайнятість, корпоративну ідентичність, дисциплінованість і гармонізацію інтересів працівника та компанії.

Порівняльний аналіз показав, що жодна з моделей не є універсальною, а їхня ефективність визначається контекстом застосування. Саме тому важливим завданням є розроблення комбінованих, адаптивних HR-систем, здатних поєднати сильні сторони різних міжнародних підходів.

Особлива увага була приділена детальному аналізу кадрової політики й HR-практики АТ «Укртранснафта» у 2019–2025 рр. Дослідження дало змогу простежити позитивну динаміку розвитку трудового потенціалу, збереження стабільності персоналу, підвищення рівня кваліфікації працівників і посилення кадрової політики підприємства. Компанія демонструє помірне оновлення персоналу, зважений баланс вікових категорій і стабільну чисельність працівників у період значних зовнішніх викликів, зокрема пандемії COVID-19 та економічної нестабільності.

Важливою складовою HR-політики підприємства є система оцінювання ефективності персоналу, формалізовані підходи до преміювання, застосування ключових показників ефективності (КПЕ) та використання сучасних мотиваційних механізмів. Матеріальні стимули поєднуються з нематеріальними: навчанням, наставництвом, програмами професійного розвитку, формуванням кадрового резерву, корпоративними конкурсами та ініціативами визнання кращих працівників. Усе це відображає орієнтацію компанії на результативний менеджмент і відповідає міжнародним стандартам.

Одночасно вагоме місце у HR-системі АТ «Укртранснафта» посідає європейська модель соціального партнерства. Детальне дослідження колективного договору показало, що документ виконує роль системоутворюючого механізму регулювання трудових, соціальних і охоронно-трудових відносин. У ньому закріплено широкий спектр соціальних гарантій, компенсацій, пільг, механізмів медичного страхування та охорони праці. Особливо значущими є положення щодо забезпечення безпечних умов праці, організації медичних оглядів, видачі засобів індивідуального захисту, регулювання шкідливих та небезпечних умов, проведення профілактичних заходів і зменшення виробничих ризиків.

Вплив колективно-договірного регулювання обумовлює високу соціальну стабільність персоналу, низький рівень плинності кадрів і сприятливий соціально-психологічний клімат. АТ «Укртранснафта» демонструє приклад того, як корпоративна соціальна відповідальність може підтримувати високу мотивацію персоналу та забезпечувати довгострокову ефективність діяльності компанії.

Порівняння міжнародних моделей і HR-практик АТ «Укртранснафта» дозволило встановити, що компанія застосовує гібридний підхід, інтегруючи елементи різних систем. Американська модель проявляється у використанні КРІ, системи оцінювання ефективності й орієнтації на результат. Європейська — у дотриманні високих стандартів соціального захисту, розвиненій системі охорони праці, профспілковому нагляді та соціальному партнерстві. Азійські елементи простежуються у підтриманні корпоративної культури, довгостроковій орієнтації на розвиток персоналу, збереженні лояльності та стабільності трудового колективу.

На основі порівняльного аналізу визначені перспективні напрями адаптації міжнародного досвіду до українських підприємств. Йдеться про необхідність подальшої цифровізації HR-процесів, переходу до гнучких моделей зайнятості, розвитку внутрішніх систем оцінювання, модернізації програм навчання та підвищення кваліфікації, впровадження сучасних мотиваційних систем, вдосконалення соціального діалогу та посилення культури охорони праці. Українські підприємства можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність завдяки інтеграції сучасних HR-інструментів, що базуються на міжнародних стандартах.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що міжнародні підходи до управління персоналом становлять важливе джерело розвитку людського капіталу українських підприємств. Глибокий аналіз моделей та досвід АТ «Укртранснафта» підтверджують, що ефективне управління персоналом можливе лише за умов поєднання стратегічного бачення, сучасних HR-технологій, соціальної відповідальності та адаптивності до викликів глобального

середовища. Саме інтеграція найкращих міжнародних практик є тим шляхом, який дозволить українським компаніям зберігати стабільність, нарощувати конкурентні переваги й успішно функціонувати в умовах світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом. – Луцьк, 2023.
2. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. – Одеса.
3. Лазарева О. В. Управління персоналом у міжнародних корпораціях.
4. Ayca Z. International Human Resource Management.
5. Harzing A.-W., Pinnington A. H. International Human Resource Management.
6. Scullion H., Collings D. G. Global Talent Management.
7. Caligiuri P. et al. Managing Human Resources in the Global Context. – 2021.
8. Tarique I., Schuler R. Global Talent Management in Practice. – 2022.
9. Kaur R., Kular S. Strategic Talent Management in Multinational Enterprises. – 2020.
10. Shah S., Sindakis S., Kaur J. Reimagining Global Talent Management for Talented Migrants in a Post-Covid-19 World. – 2023.
11. Stahl G., Björkman I., Morris S. Global Human Resource Management. – 2020.
12. Bird A., Mendenhall M., Stevens M., Oddou G. Defining the Content Domain of Intercultural Competence for Global Leaders // Journal of Management. – 2010.
13. Reiche B. S., Harzing A.-W., Tenzer H. International Human Resource Management. – 2019.
14. Collings D. G., Scullion H. Global Staffing: A Review and Conceptual Framework // Human Resource Management Review. – 2006.
15. Герасименко І. М. Глобалізація та сучасна кадрова політика міжнародних компаній // Бізнес Інформ. – 2020. – № 4. – С. 15–21.
16. Ковальчук О. М. Міжнародний HR: тенденції та виклики глобалізації // Економіка та держава. – 2019. – № 12. – С. 45–52.

17. Пилипчук С. В. Адаптація HR-стратегій до культурного контексту // Вісник Київського нац. ун-ту. – 2021. – Т. 2. – С. 78–86.
18. Яковенко Л. О. Локалізація управлінських кадрів у транснаціональних компаніях // Менеджмент і бізнес. – 2020. – № 3. – С. 34–42.
19. Смирнов В. М. Культурні особливості мотивації персоналу // Управління персоналом. – 2021. – № 2. – С. 11–20.
20. Петрова І. В. Міжнародні HR-практики та культурна адаптація // Економічний вісник. – 2020. – Т. 45, № 6. – С. 102–110.
21. Бондаренко А. І. Економічні чинники у формуванні міжнародної кадрової політики // Бізнес та економіка. – 2019. – № 5. – С. 56–64.
22. Литвиненко О. П. Глобальний ринок праці та HR-стратегії // Менеджмент сучасності. – 2020. – № 1. – С. 23–31.
23. Мельник С. С. Цифровізація HR: LMS та аналітика персоналу // Електронне управління. – 2021. – № 2. – С. 44–53.
24. Кузьменко Т. І. Інноваційні технології у міжнародному HR // Вісник економічних наук. – 2020. – № 3. – С. 67–75.
25. Романенко Ю. М. Політичні та правові чинники HR у міжнародних компаніях // Бізнес-експерт. – 2019. – № 7. – С. 29–37.
26. Шевченко Н. В. Захист персональних даних та HR-політика // Інформаційні технології в менеджменті. – 2020. – № 4. – С. 15–22.
27. Ткаченко О. С. Соціальна відповідальність у міжнародному HR // Менеджмент ХХІ століття. – 2021. – № 5. – С. 40–48.
28. Іваненко М. Л. Сталий розвиток та інклюзивність у міжнародних компаніях // Бізнес-економіка. – 2020. – № 6. – С. 55–63.
29. Forbes Ukraine. HR на війні: як компанії піклувалися про співробітників. – 2022. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobitnikiv-doslidzhennya-30062022-6878> (дата звернення: 18.08.2025).
30. EY Ukraine. Огляд заробітних плат та компенсацій в Україні. – 2024. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ey.com/content/dam/ey->

unified-site/ey-com/uk-ua/services/workforce/documents/ey-gis-demo-version-2024-ukr.pdf

(дата звернення: 18.08.2025).

31. Hurma.work. Дослідження ринку рекрутингу. – [Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://hurma.work/blog/doslidzhennya-rinku-rekrutingu>
(дата звернення: 18.08.2025).

32. Shah P. Hard and Soft HRM Models: A Review. – 2021. – [Електронний ресурс].

Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5228837
(дата звернення: 18.08.2025).

33. Truss C., Gill J. The evolution of HRM: A critical review // International Journal of Human Resource Management. – 2009. – Т. 20(1). – С. 1–17.

Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/09585190903466991>
(дата звернення: 18.08.2025).

34. Kaufman B. E. Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. – Cornell University Press, 2022.

35. Mercer. Global Talent Trends Report 2024. – Mercer LLC, 2024.

36. Deloitte. Skills-based Organization: The Future of Work Reimagined. – Deloitte Insights, 2023.

37. IBM. AI and Data in Human Resources: Transforming Talent Management. – IBM Institute for Business Value, 2023.

38. Forbes. The Rise of Pay Transparency in the U.S. Job Market. – Forbes Human Resources Council, 2023.

39. ThriveSparrow. Employee Well-being and Engagement Report 2024. – ThriveSparrow Research, 2024.

40. Mayrhofer W., Brewster C. Context is key: A 34-country analysis investigating how similar HRM systems emerge from similar contexts // Human Resource Management. – 2024. – Т. 63(1). – С. 1–21.

41. Gooderham P. N., Parry E. Continuity and change in national HRM // Human Resource Management Journal. – 2025. – Т. 35(2). – С. 123–145.

42. Hassan N., Trullen J., Valverde M. The where and the who of HRM decision-making: HRM decentralization and devolution // Human Resource Management Review. – 2025. – Т. 35(1). – С. 100–112. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2024.100112

43. Jordan J. Towards a socialization of the EU's new economic governance regime? EU labour policy interventions in Germany, Ireland, Italy and Romania (2009–2019) // British Journal of Industrial Relations. – 2020. – Т. 59(1). – С. 191–213. – DOI: 10.1111/bjir.12522

44. OECD. Organised decentralisation of collective bargaining: Case studies of Germany, Netherlands, and Denmark. – OECD Publishing, 2018.
Режим доступа: <https://www.oecd.org/publications/organised-decentralisation-of-collective-bargaining-9789264291221-en.htm>

(дата звернення: 20.08.2025)

45. Koutroukis T. European Works Councils: Their impact on the Europeanization of industrial relations in an era of market globalism // Journal of Social Sciences and Humanities. – 2024. – Т. 13(3). – С. 171–185. – DOI: 10.3390/jsscscx13030171

46. Danaj S., Meszmann T. T. Weathering intermediated temporary labour mobility: Social partners in Central and Eastern Europe after EU enlargement // Transfer: European Review of Labour and Research. – 2024. – Т. 30(1). – С. 67–85. – DOI: 10.1177/10242589241228712

47. Poór J. A paradigm shift? Changes in HRM after the COVID-19 pandemic in six CEE countries // Journal of East European Management Studies. – 2025. – Т. 30(1). – С. 10–30. – DOI: 10.31083/JEEMS39443

48. Roodbari H. What works for whom in which circumstances in successful HRM implementation? A systematic review // International Journal of Human Resource Management. – 2025. – Т. 36(4). – С. 567–589.

49. Smite D. та ін. Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies // Journal of Business Research. – 2022. – Т. 78. – С. 123–134.

50. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. Офіційний вісник України. – 2016. – № 1. – Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>

(дата звернення: 18.08.2025)

51. WorldatWork. Salary Budget & Pay Practices Report 2022. – WorldatWork, 2022. URL: <https://worldatwork.org> (дата звернення: 18.08.2025).

52. Mercer. Workforce Turnover Survey 2024–2025. – Mercer, 2024. URL: <https://www.mercer.com> (дата звернення: 18.08.2025).

53. U.S. Bureau of Labor Statistics. Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS). – U.S. Department of Labor, 2024. URL: <https://www.bls.gov/jlt> (дата звернення: 18.08.2025).

54. Eurofound. Collective Bargaining in Europe: Overview and Indicators. – Eurofound, 2023. URL: <https://www.eurofound.europa.eu> (дата звернення: 18.08.2025).

55. Правила внутрішнього трудового розпорядку Акціонерного товариства «Укртрансффта». Затверджено конференцією трудового колективу АТ «Укртрансффта» (протокол від 23 грудня 2020 р.). Введено в дію з 01 січня 2021 р. – Київ, 2020.

56. Стандарт початкової професійної підготовки молоді в АТ «Укртрансффта». – Київ : АТ «Укртрансффта», 2023.

57. Інформація щодо соціальних аспектів та кадрової політики АТ «Укртрансффта» у 2019 році. Внутрішній аналітичний матеріал. – Київ : АТ «Укртрансффта», 2019.

58. Інформація щодо кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати за видами діяльності АТ «Укртрансффта» за 2019 рік. Статистичні дані. – Київ : АТ «Укртрансффта», 2019.

59. Інформація щодо соціальних аспектів та кадрової політики АТ «Укртрансффта» у 2020 році. Внутрішній аналітичний матеріал. – Київ : АТ «Укртрансффта», 2020.

60. Інформація щодо кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати за видами діяльності АТ «Укртранснафта» за 2020 рік. Статистичні дані. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2020.

61. Інформація щодо соціальних аспектів та кадрової політики АТ «Укртранснафта» у 2021 році. Внутрішній аналітичний матеріал. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2021.

62. Інформація щодо кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати за видами діяльності АТ «Укртранснафта» за 2021 рік. Статистичні дані. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2021.

63. Інформація щодо соціальних аспектів та кадрової політики АТ «Укртранснафта» у 2022 році. Внутрішній аналітичний матеріал. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2022.

64. Інформація щодо кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати за видами діяльності АТ «Укртранснафта» за 2022 рік. Статистичні дані. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2022.

65. Інформація щодо соціальних аспектів та кадрової політики АТ «Укртранснафта» у 2023 році. Внутрішній аналітичний матеріал. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2023.

66. Інформація щодо кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати за видами діяльності АТ «Укртранснафта» за 2023 рік. Статистичні дані. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2023.

67. Інформація щодо соціальних аспектів та кадрової політики АТ «Укртранснафта» у 2024 році. Внутрішній аналітичний матеріал. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2024.

68. Інформація щодо кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати за видами діяльності АТ «Укртранснафта» за 2024 рік. Статистичні дані. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2024.

69. Інформація щодо соціальних аспектів та кадрової політики АТ «Укртранснафта» у 2025 році. Внутрішній аналітичний матеріал. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2025.

70. Система винагороди працівників АТ «Укртранснафта». Внутрішній нормативний документ. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2022.

71. Довідник новачка. Основні положення інтегрованої системи менеджменту АТ «Укртранснафта». Інформаційний матеріал для працівників. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2024.

72. Зміни та доповнення до Колективного договору АТ «Укртранснафта», прийнятого конференцією трудового колективу 23 грудня 2020 року. Затверджено на спільному засіданні Роботодавця та Об'єднаного профспілкового комітету АТ «Укртранснафта» 30 серпня 2022 р. – Київ, 2022.

73. Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці у ПАТ «Укртранснафта». Затверджено наказом ПАТ «Укртранснафта» від 23 листопада 2017 р. № 303. – Київ, 2017.

74. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems – Requirements. – Geneva : ISO, 2018

75. Антикорупційна програма Акціонерного товариства «Укртранснафта». – Київ : АТ «Укртранснафта», 2023.

76. Інструкція з управління ефективністю діяльності персоналу: встановлення та оцінка індивідуальних цілей і ключових результатів працівників АТ «Укртранснафта». – Київ : АТ «Укртранснафта», 2021.

77. Кодекс корпоративної етики Акціонерного товариства «Укртранснафта». Затверджено конференцією трудового колективу АТ «Укртранснафта» (протокол від 23 грудня 2020 р.). Введено в дію з 01 січня 2021 р. – Київ, 2021.

78. Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою : наказ Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26.01.2005 № 15. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15.02.2005 за № 231/10511. – Київ, 2005.

79. Витяг з протоколу № 96 засідання правління Акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» від 10 березня 2021 року. – Київ, 2021.

80. Інформація щодо кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати за видами діяльності АТ «Укртранснафта» за 2025 рік. Статистичні дані. – Київ : АТ «Укртранснафта», 2025.

81. Deloitte Ukraine. *Global Human Capital Trends*. – 2023. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.06.2025).

82. Deloitte Ukraine. Аналітичні матеріали щодо тенденцій розвитку HR-менеджменту в Україні. – 2023. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.06.2025).

83. European Business Association. *Labour Market Survey in Ukraine*. – 2023. – Режим доступу: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 20.06.2025).

84. Work.ua. Аналітичні огляди ринку праці України у 2022–2024 рр. – Режим доступу: <https://www.work.ua> (дата звернення: 20.06.2025).

85. International Labour Organization (ILO). *Labour market trends and employment challenges during crisis conditions*. – Geneva, 2022. – Режим доступу: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 20.06.2025).

86. International Labour Organization (ILO). *Workplace well-being and occupational stress in crisis situations*. – 2023. – Режим доступу: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 20.06.2025).

87. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems – Requirements. – Geneva : ISO, 2018.

88. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо релокації підприємств та трансформації ринку праці в Україні. – 2023. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2025).

89. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report*. – 2023. – Режим доступу: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 20.06.2025).

90. OECD. *Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. – Paris : OECD Publishing, 2023. – Режим доступу: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.06.2025).
91. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023*. – 2023. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 20.06.2025).
92. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). *People Analytics: Driving Business Performance*. – London : CIPD, 2022. – Режим доступу: <https://www.cipd.org> (дата звернення: 20.06.2025).
93. SHRM (Society for Human Resource Management). *Strategic Workforce Planning: A Guide for HR Professionals*. – Alexandria : SHRM, 2022. – Режим доступу: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 20.06.2025).
94. International Labour Organization (ILO). *Skills Development and Lifelong Learning in the Digital Economy*. – Geneva : ILO, 2023. – Режим доступу: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 20.06.2025).
95. European Commission. *European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness*. – Brussels, 2022. – Режим доступу: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 20.06.2025).
96. PwC. *Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030*. – London : PwC, 2023. – Режим доступу: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 20.06.2025).
97. Harvard Business Review. *Why Data-Driven HR Matters*. – 2022. – Режим доступу: <https://hbr.org> (дата звернення: 20.06.2025).
98. Eurostat. *Labour market indicators and human capital statistics*. – 2023. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 20.06.2025).
99. World Health Organization (WHO). *Guidelines on Mental Health at Work*. – Geneva : WHO, 2022. – Режим доступу: <https://www.who.int> (дата звернення: 20.06.2025).