

УДК 005.95.96:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-2.7>

Пукаляк В.Г.

аспірант,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5334-8535>

Кісь С.Я.

доктор економічних наук, професор,

директор інституту післядипломної освіти,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9426-0951>

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сучасні тенденції розвитку управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки та посилення глобальних викликів. Проаналізовано еволюцію теоретичних концепцій управління людськими ресурсами, визначено особливості переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного людиноцентричного HRM. Узагальнено основні світові тренди розвитку управління персоналом, серед яких впровадження штучного інтелекту, розвиток HR-аналітики, цифровізація HR-процесів, безперервне навчання персоналу та людиноцентричний підхід. Особливу увагу приділено проблемам адаптації сучасних HR-практик до умов функціонування підприємств України, зокрема нафтогазової галузі. Обґрунтовано необхідність трансформації системи управління людськими ресурсами шляхом впровадження інноваційних технологій, розвитку людського капіталу, формування гнучких моделей управління талантами та використання стратегічного підходу до кадрової політики. Визначено пріоритетні напрями подальшого розвитку HRM як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: людські ресурси, управління персоналом, цифровізація, нафтогазова галузь, стратегія.

CURRENT TRENDS AND STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Pukaliak Vasyli, Kis Sviatoslav

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

The article examines current trends and strategic directions in the development of human resource management (HRM) under conditions of digital transformation, globalization, and increasing uncertainty in the business environment. The study analyzes the evolution of HRM concepts, emphasizing the transition from traditional personnel administration to strategic, human-centered, and innovation-oriented management. It is argued that human resources have become a key strategic asset that determines organizational adaptability, innovation, and long-term competitiveness. The paper identifies the major global HRM trends, including the integration of artificial intelligence into HR processes, the development of HR analytics, digitalization of personnel management, continuous employee learning, competency development, and the implementation of a people-centered approach. Particular attention is paid to the growing importance of data-driven decision-making and digital technologies in improving recruitment, talent management, and workforce performance. The study examines the adaptation of these approaches to the conditions of Ukrainian enterprises, highlighting the need to modernize existing HR systems through innovative technologies, strategic workforce planning, and the development of human capital. Special emphasis is placed on the oil and gas industry, where effective HRM is essential for ensuring operational reliability, industrial safety, technological modernization, and sustainable



© Пукаляк В.Г., Кісь С.Я. 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

development. Based on the analysis of international experience and current HR practices, the authors identify priority directions for improving HRM in Ukraine, including the implementation of artificial intelligence, HR analytics, digital HR platforms, continuous professional development, and flexible talent management. It is concluded that the integration of modern HRM approaches into enterprise management systems will strengthen organizational resilience, enhance competitiveness, improve workforce productivity, and support sustainable enterprise development in the context of ongoing technological and economic transformation.

Keywords: human resources, human resource management, digitalization, oil and gas industry, strategy.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю, невизначеністю та посиленням впливу глобальних викликів, що формують нові умови функціонування підприємств. Згідно з результатами міжнародних аналітичних досліджень, зокрема оцінками глобальних економічних індикаторів, спостерігається зниження показників ділової активності, що свідчить про наближення структурних змін у світовій економіці. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до управління організаціями, серед яких ключове місце займає управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах саме людські ресурси виступають визначальним чинником забезпечення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. Водночас практика свідчить про наявність значної інерційності управлінських систем, що не дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це актуалізує проблему ідентифікації сучасних трендів у розвитку теоретичних концепцій управління персоналом та їх адаптації до національних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління людськими ресурсами є предметом дослідження значної кількості вітчизняних та зарубіжних науковців. Аналіз сучасних наукових праць свідчить про поступовий перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, яке розглядається як один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Білокудря А.В. та Іванова О.Ю., узагальнюючи зарубіжний досвід формування систем управління людськими ресурсами, наголошують, що сучасні HR-системи базуються на стратегічній інтеграції кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства, розвитку людського капіталу, цифровізації HR-процесів та формуванні корпоративної культури, орієнтованої на інновації й безперервне навчання [1]. Колектив авторів [2] розглядає стратегічне управління людськими ресурсами як комплекс взаємопов'язаних процесів планування, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу. Науковці систематизують основні функції стратегічного HRM, визначають критерії оцінювання його ефективності та підкреслюють необхідність використання сучасних цифрових технологій у процесах управління персоналом. Автор публікації [3] демонструє, що

сучасне управління людськими ресурсами дедалі більше ґрунтується на розвитку людського капіталу, управлінні знаннями, використанні цифрових технологій, інноваційності та інтеграції HR-процесів із загальною системою менеджменту підприємства.

Формування сучасних концепцій HRM розпочалося ще на початку XX століття, коли управління персоналом обмежувалося виконанням технічних функцій найму, оцінювання та стимулювання працівників. Згодом відбувся перехід до стратегічного розуміння ролі людських ресурсів у забезпеченні конкурентних переваг організації.

Вагомий внесок у розвиток теорії HRM зроблено в межах західних наукових шкіл, де сформовано концептуальні моделі управління людськими ресурсами, зокрема Гарвардську модель, яка базується на поєднанні компетентності, відданості, узгодженості цілей та економічної ефективності [4]. Сучасні дослідження підтверджують, що HRM продовжує еволюціонувати під впливом цифровізації, розвитку аналітики та впровадження штучного інтелекту [5].

Значна увага у вітчизняних дослідженнях приділяється проблемам управління персоналом, однак їх результати свідчать про наявність значних розривів між теоретичними напрацюваннями та практикою їх застосування. Зокрема, відзначається недостатній рівень розвитку системного підходу до управління людськими ресурсами на рівні держави, галузей і підприємств [6].

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить про наявність значної кількості досліджень, присвячених стратегічному управлінню людськими ресурсами, цифровізації HR-процесів, розвитку людського капіталу та впровадженню сучасних моделей кадрової політики. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту, у систему стратегічного управління людськими ресурсами, розроблення механізмів трансформації управлінської діяльності керівників та адаптації HR-систем до нових моделей взаємодії людини й інтелектуальних інструментів.

Постановка завдання. Метою дослідження є ідентифікація та системний аналіз основних трендів змін у сучасних теоретичних концепціях управління персоналом, а також обґрунтування напрямів їх адаптації до умов функціонування

підприємств України, зокрема у стратегічно важливих галузях економіки. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити еволюцію концепцій управління персоналом; проаналізувати вплив глобальних змін на розвиток HRM; ідентифікувати ключові тренди трансформації; визначити специфіку їх прояву в Україні та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що проявляється у швидких технологічних змінах, глобалізації ринків, посиленні конкуренції та трансформації соціально-економічних відносин. У таких умовах ключовим фактором забезпечення ефективності функціонування підприємств стають людські ресурси, які виступають носіями знань, компетенцій та інноваційного потенціалу.

Еволюція теоретичних концепцій управління персоналом свідчить про поступову зміну ролі людини в організації. Якщо в межах економічного підходу працівник розглядався як елемент виробничої системи, то сучасні концепції управління людськими ресурсами базуються на визнанні людини як стратегічного активу. Перехід до гуманістичної парадигми управління передбачає формування нових підходів до взаємодії між працівниками та керівництвом, що ґрунтуються на принципах довіри, партнерства та взаємної відповідальності. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток стратегічного HRM, який передбачає інтеграцію управління людськими ресурсами у загальну систему стратегічного управління організацією.

Сьогодні увага до предмету управління людськими ресурсами науковців західних шкіл, класичні концепції якого почали формуватися в США ще в 1920-х роках минулого століття починаючи з простого переліку технічних функцій з найму, оцінки, навчання і винагороди працівників, а з 1970-х років розвинулись у сучасне розуміння значення і важливості належного управління людськими ресурсами, тільки зростає. Перехід від простого виконання канцелярських функцій до інтерпретації працівників як ресурсу, за належне використання якого відповідають спеціальні менеджери привів до формування поширеної сьогодні т. зв. Гарвардської моделі УЛР на основі чотирьох С; компетентність працівників (Competence of employees), відданість працівників (Commitment of employees), узгодженість цілей організації/працівників (Congruence of organisation/employees goals) та економічна ефективність (Cost effectiveness), одночасне забезпечення позитивних значень яких і можна вважати головним завданням цієї HR-підсистеми будь-якого організаційного утворення.

Після здобуття Україною незалежності почалося впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Це стало можливим завдяки переходу від централізованої планової економіки до ринкової системи, у якій головними критеріями діяльності підприємств стали ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність. Водночас значна частина працівників і керівників ще певний час зберігала управлінські підходи, сформовані в умовах радянської адміністративно-командної системи, що ускладнювало впровадження нових принципів управління персоналом.

Не дивлячись на значний теоретичний і методологічно-практичний доробок вітчизняних науковців, необхідно визнати, що в Україні рівень професійного володіння керівниками підприємств і їх кадрових служб всіх сфер діяльності і рівнів управління як мистецтва взаємодії з людьми залишається загалом дуже низьким. Хоча на рівні багатьох міністерств уже існують такі підрозділи, як «Управління роботи з персоналом» чи «Департамент кадрового забезпечення» тощо, їх завдання і функції продовжують відповідати традиційним потребам забезпечення обслуговування потреб організацій в документальному супроводі руху трудових ресурсів, а не загальноприйнятим у сучасному світі потребам роботи з людськими ресурсами.

Свідчення цього слід вважати оцінку стану управління людськими ресурсами в Україні [6], в якій автор звертає увагу на факт відсутності в Україні установ і служб, які б на основі ринкових потреб формували кадрову політику і роботу як в масштабах держави, регіонів і територій, так і в рамках окремих галузей національного господарства та їх підприємств. На даний час для відновлення і збереження темпів економічного розвитку керівництву країни і галузей національної економіки необхідно володіти даними про наявні в країні людські ресурси, які відсутні, прогнозувати потреби країни у професійних кадрах (включаючи військові), інформація про які відсутня. Аналогічна ситуація складається і у галузях національного господарства, і в їх підприємствах та організаціях.

Особливої уваги потребує аналіз розвитку HRM у стратегічно важливих галузях, зокрема в нафтогазовому секторі. У світовій практиці управління людськими ресурсами в цій галузі розглядається як один із ключових факторів забезпечення її ефективності та безпеки. Наприклад, питання управління людськими ресурсами для всіх аспектів нафтогазового сектора США розглядається досить ретельно, починаючи з вивчення потреб персоналу, його навчання, управління продуктивністю, винагороду та працю в галузі видобутку нафти і газу з її унікальними вимогами,

включаючи глобальний характер, важливість безпеки, урядового контролю і проблем глобальної залежності від прийнятих рішень. На перше місце з числа 5-ти названих в [7] секретів успіху і процвітання нафтової і газової промисловості США, автори поставили «Неперервне навчання та розвиток навичок», «мислення», «читання журналів та дослідницьких даних з надійних галузевих джерел», «вдосконалення технічних знань та досвіду» її людських ресурсів.

На жаль, подібні дослідження і результати їх виконання у вигляді рекомендацій і розпоряджень щодо удосконалення кадрової політики керівних органів нафтогазової галузі в Україні на даний час відсутні.

Як справедливо зазначається у праці [6], сучасний розвиток управління людськими ресурсами в Україні потребує значно вищих темпів адаптації до глобальних змін. Проте вирішальне значення має не лише швидкість впровадження нових підходів, а й правильний вибір напрямів розвитку. Саме тому першочерговим завданням стає системний аналіз сучасних тенденцій і трендів HRM, що дає змогу визначити найбільш перспективні управлінські практики, оцінити можливості їх адаптації до українських умов та забезпечити ефективне використання інноваційних HR-технологій.

В цьому контексті виглядає необхідним і доцільним виконання аналізу основних трендів і тенденцій потрібних вітчизняній сфері УЛР змін і трансформацій, які на сьогоднішній день традиційно формуються тільки провідними галузевими експертами різних країн.

Узагальнюючи відгуки експертів про результати «найбільш впливової конференції» з проблем управління людськими ресурсами у Парижі 2024 року, під час якої продемонстровано «...хвилю проривних технологій і глобальних інновацій, які змінюють майбутнє...» [8] можна стверджувати, що головними тенденціями і трендами уже опублікованих на заході прогнозів на 2025 рік, які, очевидно продовжаться в наступні кілька років, незаперечно можна вважати такі напрями, як:

- штучний інтелект в HRM;
- розвиток HR-аналітики;
- навчання і розвиток HR;
- людиноцентричність HRM;
- технологічні процеси HRM.

Одним із ключових трендів розвитку HRM є цифровізація управлінських процесів. Впровадження інформаційних систем, аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, оптимізувати процеси підбору, оцінювання та розвитку персоналу. Розвиток HR-аналітики, зокрема, забезпечує можливість використання великих масивів даних для про-

гнозування поведінки працівників, оцінювання їх ефективності та планування кадрової політики.

Разом з тим, цифровізація супроводжується новими викликами, пов'язаними з необхідністю адаптації персоналу до нових умов праці, підвищенням вимог до цифрових компетенцій та забезпеченням етичного використання технологій. Це обумовлює зростання ролі безперервного навчання як одного з ключових елементів сучасної системи управління людськими ресурсами.

Іншим важливим трендом є людиноцентричність управління, яка передбачає орієнтацію на потреби працівників, їх розвиток і добробут. У сучасних умовах працівники розглядаються не лише як виконавці, а як активні учасники управлінських процесів, що формують цінність організації. Це зумовлює необхідність формування нової організаційної культури, яка сприяє розвитку творчого потенціалу, залученості та мотивації персоналу.

Таким чином, ключовими трансформаціями сучасного HRM є цифровізацію (ШІ та HR-технології), управління на основі даних (HR-аналітика), розвиток людського капіталу (навчання) та підвищення цінності працівника для організації (людиноцентричність). Саме вони визначають стратегічний розвиток систем управління людськими ресурсами у більшості сучасних організацій.

Однією зі сфер, у якій трансформація системи управління людськими ресурсами набуває особливого значення, є нафтогазова галузь. Висока технологічність виробничих процесів, стратегічне значення для держави, дефіцит висококваліфікованих кадрів, цифровізація виробництва та необхідність забезпечення безперервності діяльності в умовах сучасних викликів зумовлюють потребу адаптації світових HR-трендів до специфіки функціонування підприємств нафтогазового комплексу.

Серед проблемних питань процесу реформування нафтогазового сектору України Американська торговельна палата в Україні (ACC) не бачить ніяких проблем із людськими ресурсами цього надважливого сектору національної економіки [9]. І хоча вітчизняними науковцями уже давно вказувалось на важливість і необхідність відповідних змін у сфері належного забезпечення галузі персоналом, які в країнах з аналогічними секторами економіки оцінюються як стратегічно важлива складова і є предметом турботи як науки, так і практики УЛР, це питання не є серед галузевих пріоритетів в нафтогазової галузі в Україні.

Тому, спільноті науковців і практиків сфери управління людськими ресурсами в нафтогазовій галузі слід зрозуміти, що перед ними стоять важливі завдання – на основі уже відомого досвіду створити нові, істотно відмінні, адаптовані до вітчизняних умов моделі, процеси, методи, інстру-

менти і технології взаємодії з людськими ресурсами галузевих підприємств, установ і організацій, які сприятимуть виникненню ефекту синергії від об'єднання нових людських цінностей, високoproфесійного мислення та конкурентних бізнес-ідей, сформованих уже на основі ідеологем «західної інституціональної матриці» як результату оновленого розуміння важливості і підходів до виконання функцій HR.

Прикладом цілеспрямованої орієнтації змін і трансформацій процесів управління людськими ресурсами на специфічні потреби нафтогазової галузі України можуть служити рекомендації з вирішення цього питання експертів McKinsey & Company від 2017 року [10], які виходять з того, що сучасна система управління людськими ресурсами в нафтогазовій галузі має бути орієнтована на стратегічне управління людським капіталом, цифровізацію HR-процесів, розвиток нових компетентностей працівників, впровадження HR-аналітики та формування гнучких моделей управління талантами.

Таким чином, цілком очевидною виглядає потреба в удосконаленні науки і практики управління людськими ресурсами нафтогазової галузі України з наданням пріоритетів активному управлінню процесами відбору і найму кандидатів із сильним мисленням, потребами у постійному навчанні і розвитку для підвищення особистісної і колективної компетенції, створення нової орга-

нізаційної культури, бажаннями інтегрувати у практики управління людськими ресурсами прогресивні технології та аналітику.

Висновки з проведеного дослідження. Встановлено, що сучасні тренди розвитку управління персоналом формуються під впливом глобальних змін бізнес-середовища та характеризуються переходом до стратегічного, цифрового та людиноцентричного підходів.

Визначено, що в Україні існує критична необхідність удосконалення системи управління людськими ресурсами, зокрема шляхом адаптації світового досвіду, впровадження інноваційних HR-технологій та формування ефективної кадрової політики на рівні держави, галузей і підприємств.

Особливої уваги потребує розвиток системи управління людськими ресурсами в нафтогазовій галузі, яка має стратегічне значення для національної економіки. Реалізація сучасних підходів до HRM сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до технологічних змін, зміцненню їх кадрового потенціалу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності в умовах трансформації світового енергетичного ринку.

Перспективою подальших досліджень може стати розробка інтегрованих моделей управління людськими ресурсами, які враховують сучасні глобальні тренди та специфіку функціонування економіки України.

Список використаних джерел:

1. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838/4778>.
2. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 49–57.
3. Заславський С. Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 159–168.
4. Lado, A.A., and M.C. Wilson. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review* 19, no. 4 (1994): 699–727.
5. HR Trends and Toolkit for 2026. Deel. URL: <https://www.deel.com/resources/hr-trends-toolkit/>
6. Мірошніченко О. Чому Україні потрібен національний HR-менеджер? *ZN,UA*. 04.12.2024. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/chomu-ukrajini-potriben-natsionalnij-hr-menedzher.html>
7. 5 top secrets to success in the oil and gas industry. *TRS staffing solutions™*. 02 June 2023. URL: <https://www.trsstaffing.com/blogs/2023-6/5-top-secrets-to-success-in-the-oil-and-gas-industry>
8. Unleash World Paris. 16–17 October 2024. Paris. Talivty. URL: <https://www.talivty.com/event/unleash-world/>
9. Реформа нафтогазового сектору в Україні. *Американська торговельна палата в Україні*. 2020. 38 с. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2020/01/gas_oil_white_paper_ua.pdf
10. Hagen T., Pollner F., Tryggestad C., Woxholth J. The Future of HR in Oil and Gas. McKinsey & Company. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-future-of-hr-in-oil-and-gas>

References:

1. Bilokudria A. V., Ivanova O. Yu. (2024) Zarubizhnyi dosvid formuvannia systemy upravlinnia liudskymy resursamy [Foreign experience in developing a human resource management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838/4778> (accessed 08 June 2026).
2. Podra O. P., Petryshyn N. Ya., Kyrychuk I. V. (2024) Suchasni pidkhody do stratedichnoho upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva [Modern approaches to strategic human resource management of an enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1(11), pp. 49–57.

3. Zaslavskyi S. Ye. (2024) Pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy: evoliutsiia, etapy rozvytku, kontseptsii [Approaches to human resource management: evolution, stages of development, and concepts]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11(281), pp. 159–168.
4. Lado A. A., Wilson M. C. (1994) Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 4, pp. 699–727.
5. Deel (2026) *HR Trends and Toolkit for 2026*. Available at: <https://www.deel.com/resources/hr-trends-toolkit/> (accessed 12 June 2026).
6. Miroshnychenko O. (2024) Chomu Ukraini potriben natsionalnyi HR-menedzher? [Why does Ukraine need a national HR manager?]. *ZN,UA* (electronic journal). Available at: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/chomu-ukrajini-potriben-natsionalnij-hr-menedzher.html> (accessed 15 June 2026).
7. TRS Staffing Solutions (2023) *5 Top Secrets to Success in the Oil and Gas Industry*. Available at: <https://www.trstaffing.com/blogs/2023-6/5-top-secrets-to-success-in-the-oil-and-gas-industry> (accessed 18 June 2026).
8. Talivity (2024) *Unleash World Paris*. 16–17 October 2024. Paris. Available at: <https://www.talivity.com/event/unleash-world/> (accessed 19 June 2026).
9. Amerykanska torhovelna palata v Ukraini (2020) *Reforma naftohazovoho sektoru v Ukraini* [Reform of the Oil and Gas Sector in Ukraine]. Kyiv. Available at: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2020/01/gas_oil_white_paper_ua.pdf (accessed 22 June 2026).
10. Hagen T., Pollner F., Tryggestad C., Woxholth J. (2017) *The Future of HR in Oil and Gas*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-future-of-hr-in-oil-and-gas>

E-mail: svjatkis@gmail.com

Дата надходження статті: 29.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 31.07.2026

Дата публікації статті: 21.08.2026