

Сучасні механізми управління людським капіталом: європейський досвід для українських підприємств

Короленко В'ячеслав Володимирович¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2025	Економіка	331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14986865>

Анотація. Розглянуто сучасні механізми управління людським капіталом в Європі та їх потенціал для українських підприємств. Оцінено значення ефективного управління для підвищення конкурентоспроможності, адаптації до глобальних викликів та цифрової трансформації. Досліджено європейські підходи, зокрема стратегічне планування кар'єрного розвитку, інноваційні моделі навчання, цифровізацію HR-процесів та соціально відповідальне управління персоналом. Особлива увага приділяється автоматизації рекрутингу, застосуванню ШІ та розвитку дистанційних форматів роботи. Проаналізовано проблеми України та шляхи адаптації європейського досвіду через державно-приватне партнерство, корпоративне навчання та гнучкі моделі зайнятості. Зроблено рекомендації для підвищення ефективності управління людським капіталом в Україні та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу.

Ключові слова: управління персоналом, кар'єрний розвиток, гнучка зайнятість, професійне навчання, економічна оцінка, зростання підприємства, європейські практики, людський капітал.

Modern mechanisms of human capital management: European experience for Ukrainian enterprises

Annotation. The article examines modern mechanisms of human capital management used in European countries and their potential for application in Ukrainian enterprises. The importance of effective human resources management for increasing the competitiveness of enterprises, adaptation to global challenges and digital transformation is assessed. Key European approaches are studied, including strategic career development planning, implementation of innovative training models, digitalization of HR processes, as well as socially responsible personnel management. Particular attention is paid to the issues of automation of recruitment processes, the use of artificial intelligence in personnel management and the development of remote and mixed work formats.

The analysis shows that EU countries rely on continuous training and development of employee competencies, creating favorable conditions for advanced training and professional growth. The role of state support in financing advanced training programs, the development of

¹ аспірант кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький Національний Університет, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0754-8777>

dual education, the integration of graduates into the labor market and ensuring gender balance in management structures is considered.

Particular attention is paid to the challenges that Ukraine faces in the field of human capital management. Among the main problems, the high level of migration of qualified personnel, the mismatch of educational programs with the real needs of the labor market, insufficient motivation for innovative activity and limited opportunities for professional development in the regions are highlighted. Ways of adapting European experience in the conditions of Ukrainian enterprises are analyzed, in particular through the activation of public-private partnership, stimulation of corporate training, implementation of flexible employment models and creation of a favorable investment environment for the development of human potential.

As a result, the article forms a set of practical recommendations for Ukrainian enterprises aimed at increasing the efficiency of human capital management, strengthening the social responsibility of business and creating conditions for long-term economic growth. The implementation of modern European approaches will contribute to the preservation and development of Ukraine's human potential, increasing labor productivity, as well as the country's integration into the global market of highly qualified labor.

Keywords: human resources management, career development, flexible employment, professional training, economic evaluation, enterprise growth, European practices.

Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасній економіці людський капітал розглядається як один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств та сталого економічного розвитку. Високий рівень професійної підготовки, навички адаптації до технологічних змін та здатність до інноваційної діяльності визначають ефективність роботи персоналу та успіх компаній у динамічному бізнес-середовищі. В умовах глобалізації та цифрової трансформації країни ЄС активно впроваджують сучасні механізми управління людським капіталом, спрямовані на формування гнучких моделей зайнятості, розвиток корпоративного навчання, підвищення мотивації працівників та використання цифрових технологій у сфері HR.

Для українських підприємств питання ефективного управління людськими ресурсами є особливо актуальним через низку викликів, зокрема відтік висококваліфікованих фахівців, невідповідність освітніх програм реальним потребам ринку праці та нестачу інвестицій у розвиток персоналу. Крім того, війна та її наслідки посилили ці проблеми, створивши додаткові труднощі у сфері залучення та утримання кадрів. З одного боку, необхідно забезпечити професійну реінтеграцію ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, а з іншого — розробити ефективні стратегії, які дозволять українським підприємствам конкурувати за таланти на глобальному ринку.

Європейський досвід у сфері управління людським капіталом може стати корисним інструментом для модернізації підходів в Україні. Проте його адаптація вимагає врахування особливостей національної економіки, рівня розвитку інституційного середовища та специфіки ринку праці. Важливим завданням є визначення тих моделей та методів, які можуть бути ефективно інтегровані в українські реалії, а також розробка рекомендацій щодо їх імплементації для забезпечення сталого розвитку людського капіталу в країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління людськими ресурсами в умовах інноваційної економіки розглядається у роботі Азарової, Остапчука та Пугача [1], де досліджується роль стратегічного управління персоналом у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Семикіна, Дудко та Орлова [2] аналізують

механізми мотиваційного менеджменту та їхній вплив на професійний розвиток працівників, підкреслюючи важливість корпоративного навчання та кар'єрного планування. У дослідженні Ачкасової, Шаленого та Шевченка [12] акцентується увага на перспективах кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні, тоді як Кібальник, Кравченко та Кушніренко [6] аналізують міжнародні підходи до управління людськими ресурсами та пропонують рекомендації для їх адаптації в Україні у воєнний та повоєнний період.

У праці Coff et al. [5] розглядається концепція фірмоспецифічного людського капіталу та його роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Дослідження Yin et al. [9] присвячене впливу інтелектуального капіталу на інноваційну діяльність у межах співпраці університетів та підприємств, а Han et al. [8] аналізують перспективи використання реальних опціонів у дослідженнях з управління людськими ресурсами. Водночас Trivedi та Srivastava [4] вивчають вплив HR-стратегій на підвищення інноваційного потенціалу організацій. Попри значну кількість досліджень, питання адаптації європейських практик до специфіки українського бізнес-середовища залишається недостатньо розробленим. Необхідні подальші дослідження щодо застосування сучасних HR-методів, використання цифрових технологій у сфері управління персоналом та розробки ефективних стратегій залучення та утримання талантів в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою даної статті є аналіз європейських підходів до управління людським капіталом та оцінка можливостей їхньої адаптації для українських підприємств з урахуванням сучасних соціально-економічних реалій.

Завдання статті:

1. Проаналізувати основні механізми управління людським капіталом у європейських країнах.
2. Визначити ключові проблеми, з якими стикаються українські підприємства у сфері управління персоналом.
3. Дослідити можливості адаптації європейського досвіду до умов українського бізнес-середовища.
4. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління людським капіталом в Україні з урахуванням європейських практик.
5. Результати цього дослідження сприятимуть розвитку ефективних HR-стратегій на українських підприємствах, що підвищать їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Результати

Багато українських підприємств наразі стикаються з труднощами в управлінні людськими ресурсами через недостатнє розуміння важливості персоналу для стратегічного розвитку. Співробітники, особливо на керівних посадах, часто розглядаються не як цінний актив, а як стаття витрат, яку необхідно скорочувати. Це призводить до зниження уваги до професійного розвитку, низької мотивації працівників та зниження загальної ефективності підприємств. Керівники часто не розуміють мотиви поведінки своїх співробітників і проблеми, що виникають у процесі роботи, що ускладнює мотивацію та знижує рівень залученості.

Відсутність чіткої стратегії в управлінні персоналом призводить до того, що адміністрація фокусується на рутинних завданнях замість реалізації довгострокових цілей компанії. Це ускладнює впровадження важливих ініціатив, які хоча й не дають миттєвого результату, але є необхідними для стабільного розвитку. Крім того, часто не враховується, що людські ресурси потребують не лише фінансових вкладень, але й

ефективного управління, постійного навчання, розвитку та створення комфортного робочого середовища [1].

Однією з основних причин нехтування розвитком персоналу є обмежене фінансування навчальних програм і професійного зростання. Багато підприємств не готові інвестувати в підвищення кваліфікації, побоюючись, що після цього працівники можуть залишити компанію. Крім того, питання оптимізації витрат на управління персоналом у рамках загальних витрат на інновації залишається недостатньо розробленим, що ускладнює інтеграцію HR-політики з іншими бізнес-функціями, такими як маркетинг, виробництво та організаційна структура.

В умовах глобалізації та швидких технологічних змін ефективне управління людським капіталом стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Українські компанії стикаються з проблемами залучення та утримання кваліфікованих працівників, недостатньою інтеграцією освітніх програм у реальні потреби ринку праці, низькою мотивацією персоналу та обмеженими можливостями професійного розвитку [2].

Досвід провідних країн світу у сфері HR-менеджменту показує, що стратегічний підхід до управління персоналом дозволяє досягти високої продуктивності, стабільного розвитку та зниження рівня плинності кадрів. Вивчення зарубіжних моделей управління людським капіталом дає можливість інтегрувати найкращі практики у вітчизняну систему управління персоналом з урахуванням українських економічних та соціокультурних реалій (табл. 1).

Таблиця 1

Адаптація зарубіжного досвіду в управлінні людським капіталом

Критерій	США (Американська модель)	Європа (Західноєвропейська модель)	Японія (Азійська модель)	Перспективи адаптації в Україні
Пріоритети управління	Основний акцент робиться на максимальній ефективності бізнесу через індивідуальні і досягнення працівників, орієнтацію на результат і конкурентні переваги, постійний пошук інновацій.	Велика увага приділяється соціальній відповідальності бізнесу, забезпеченню рівних можливостей для всіх співробітників та захисту їхніх прав.	В основі моделі лежать принципи колективної відповідальності, довіри та підтримки корпоративної лояльності, стабільності робочих відносин.	Українським підприємствам доцільно поєднувати індивідуальну результативність із розбудовою соціальних гарантій, що підвищують рівень довіри працівників.

Система мотивації	Орієнтація на високі зарплати, гнучкі бонуси, індивідуальні KPI. У центрі уваги – чітке матеріальне стимулювання через нагороди за досягнення.	Перевага надається соціальним пакетам, страхуванню здоров'я, підтримці добробуту працівників, що сприяє зниженню стресу та підвищенню задоволеності роботою.	Використовуються довгострокові стимули, такі як колективні бонуси та програми для підтримки життєвого балансу працівників.	В Україні доцільно запроваджувати комбіновану систему, що поєднує індивідуальні бонуси з елементами соціальної підтримки (страхування, пільги).
Кар'єрний розвиток	Система передбачає швидке зростання для працівників, які демонструють високі результати, а також створення конкурентного середовища для професійного розвитку.	Кар'єра будується на базі планомірного розвитку, безперервного навчання, де велика увага приділяється державним і корпоративним освітнім програмам.	Кар'єрне зростання є поступовим і стабільним. Роботодавці надають перевагу довготривалим відносинам із працівниками.	Для України важливо створювати системи наставництва, які поєднують швидке навчання молодих кадрів із довгостроковим плануванням розвитку.
Освіта та навчання	Акцент на самостійному розвитку, участі у програмах підвищення кваліфікації за рахунок компанії, доступі до професійних курсів та сучасних платформ для онлайн-навчання.	Державні й корпоративні програми тісно інтегруються у потреби бізнесу. Значна увага приділяється перепідготовці працівників для адаптації до нових технологій.	Наставництво відіграє ключову роль. Навчання інтегроване в робочий процес, а співробітники вчать ся шляхом взаємодії з досвідченими колегами.	В Україні варто впроваджувати дуальну освіту та практичні курси на підприємствах для розвитку професійних навичок із залученням досвідчених наставників.

Корпоративна культура	Індивідуалізм і автономія сприяють інноваціям, але можуть створювати певний рівень конкуренції між працівниками. Переважає орієнтація на особисту відповідальність за успіх.	Дотримання трудових стандартів, принципів рівноправності та етичності, сприяння відкритому діалогу в організації є пріоритетами європейської моделі.	Корпоративна культура базується на груповій роботі, взаємній підтримці, глибокій повазі до традицій та ієрархії.	В Україні важливо формувати сильну корпоративну культуру з елементами командної роботи, соціальної відповідальності й інноваційності.
Гнучкість управління	Управлінські рішення приймаються швидко, що дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до змін у ринку. Стимулюється інноваційність і ризиковані проекти.	Зміни впроваджуються поступово через чітко структуровані процеси. Особлива увага приділяється плануванню та узгодженню рішень із працівниками.	Управління базується на обережному впровадженні змін із мінімальними ризиками, щоб зберегти стабільність компанії та довіру працівників.	Доцільно комбінувати інноваційність американського підходу з поступовістю європейської системи та стабільністю японської моделі.
Система оцінки персоналу	Інтенсивне використання індивідуальних KPI, постійний моніторинг продуктивності, орієнтація на досягнення конкретних цілей і результатів.	Оцінювання персоналу базується на чітких критеріях, що враховують стабільність і довготривалий вклад працівника у розвиток компанії.	Використовується система колективної оцінки, де враховуються досвід, відданість і досягнення всієї команди.	В Україні оптимальним буде використання індивідуальних KPI у поєднанні з командною оцінкою для врахування внеску кожного працівника.

* Джерело: узагальнено автором на основі [3-5]

Аналіз міжнародного досвіду показує, що Україна має можливість використати найкращі HR-практики для створення ефективної системи управління людським капіталом. Оптимальним підходом є інтеграція гнучкості та ефективності американської моделі, соціальних гарантій та стабільності європейської, а також

лояльності та командної роботи японської системи. Ключовими напрямками адаптації є розвиток комплексної мотиваційної системи, впровадження програм безперервного навчання, зміцнення корпоративної культури та підвищення гнучкості управлінських процесів. Використання цих підходів сприятиме підвищенню продуктивності українських підприємств, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню конкурентоспроможного ринку праці.

Управління людськими ресурсами є стратегічним аспектом розвитку організацій, оскільки персонал є основою їхнього прогресу та конкурентоспроможності. Для України, яка переживає наслідки війни та стоїть перед викликами післявоєнного відновлення, вивчення й адаптація передових міжнародних практик набувають особливої актуальності. Підходи, що використовуються в США, Європі, Японії та інших країнах, дозволяють створити більш гнучкі HR-політики, відповідні кризовим умовам. Зокрема, Україні варто інтегрувати елементи соціальної відповідальності, корпоративної культури та інноваційного управління, що спиратимуться на міжнародний досвід, для збереження й розвитку людського капіталу.

Одним із пріоритетних напрямків є впровадження програм психологічної підтримки та мотивації працівників. Зарубіжний досвід підтверджує важливість управління стресом у кризових умовах. Наприклад, в Ізраїлі та Японії активно впроваджуються практики медитації, стрес-менеджменту та створення центрів психологічної підтримки для працівників і їхніх родин. Важливим аспектом є також розвиток концепції балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance), що активно підтримується в європейських країнах. Такі підходи сприяють не лише збереженню ефективності працівників, а й покращенню морального клімату в організаціях [6].

Не менш важливим є питання реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя. Успішний досвід США, Ізраїлю та Німеччини демонструє значущість професійної перепідготовки, розвитку навичок та створення спеціальних програм працевлаштування для ветеранів. Наприклад, програма GI Bill у США та «Berufsförderungsdienst der Bundeswehr» у Німеччині надають можливості для здобуття нових професій, що є важливим аспектом соціальної адаптації. Україна може впровадити подібні моделі для підтримки ветеранів та залучення їх до відновлення національної економіки.

Ще одним важливим напрямком є інвестиції в навчання та розвиток кадрів. Досвід Японії, Німеччини та Південної Кореї підтверджує, що післявоєнна відбудова вимагає поєднання державної підтримки та ініціатив бізнесу. Наприклад, система дуальної освіти в Німеччині та практика постійного вдосконалення («кайдзен») у Японії сприяли швидкому відновленню економіки цих країн. Україні необхідно інвестувати в програми професійного навчання, модернізувати систему освіти та інтегрувати передові технології для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку ринку праці [7].

Важливим етапом аналізу зарубіжного досвіду є його практична адаптація до конкретних умов функціонування українських підприємств. Розглянемо практичний аспект впровадження європейських HR-підходів на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК) та інших виробничих підприємств Кривого Рогу. Ці підприємства, що є основою промислового потенціалу регіону, зіштовхуються з низкою викликів: автоматизацією виробництва, збереженням кадрів, необхідністю покращення умов праці та мотивації персоналу. Використання європейських практик може стати дієвим інструментом підвищення їхньої ефективності та соціальної відповідальності (табл. 2).

Адаптація європейського досвіду управління людським капіталом для українських підприємств

Критерій	Європейський досвід	Можливості адаптації для ГЗК та виробничих підприємств Кривого Рогу
Соціальна відповідальність	У Європі великі підприємства активно впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що включають підтримку місцевих громад, екологічні ініціативи та соціальний захист працівників.	ГЗК можуть посилити соціальні програми, такі як підтримка місцевих шкіл, спортивних об'єктів, медичних установ, а також екологічні заходи для зменшення впливу на довкілля.
Мотивація працівників	В Європі акцент на соціальних пакетах, пенсійних програмах, медичному страхуванні та додаткових перевагах для працівників.	Впровадження на ГЗК медичного страхування, програм здорового способу життя, компенсацій за шкідливі умови праці та гнучких графіків роботи.
Навчання та розвиток	Європейські підприємства інвестують у системи постійного навчання, професійної перепідготовки та співпраці з навчальними закладами.	ГЗК можуть розвивати дуальну освіту, створювати програми підвищення кваліфікації для працівників і залучати молодь до технічних спеціальностей через партнерство з університетами.
Охорона праці та безпека	В ЄС діють жорсткі стандарти з охорони праці, автоматизації небезпечних процесів, регулярного інструктажу та забезпечення безпечних умов роботи.	На ГЗК доцільно впроваджувати сучасні системи моніторингу безпеки, використовувати робототехніку для небезпечних операцій і організувати систематичне навчання з охорони праці.
Баланс робота/життя	У Європі популярними є програми work-life balance, включаючи гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи та психологічну підтримку.	ГЗК можуть частково адаптувати ці підходи, наприклад, створювати психологічні служби на підприємствах і надавати працівникам вихідні дні для вирішення особистих справ.
Інновації та автоматизація	Європейські підприємства активно впроваджують інновації, автоматизують рутинні процеси та переходять до індустрії 4.0 (цифровізація виробництва).	Для ГЗК важливо розвивати автоматизацію процесів, застосовувати системи штучного інтелекту для управління виробництвом та модернізувати обладнання.

* Джерело: узагальнено автором на основі [8-9]

Для ГЗК Кривого Рогу впровадження європейських практик управління людським капіталом стає ще більш актуальним на фоні створення єдиного адміністративно-управлінського центру в рамках групи "Метінвест" [10]. Це нововведення дозволить

оптимізувати виробничі та управлінські процеси, централізувати ключові функції (наприклад, закупівлі, фінанси, виробництво) та забезпечити єдність у реалізації стратегічних завдань. Створення єдиного управлінського центру сприятиме ефективному використанню ресурсів трьох ГЗК – Центрального, Інгулецького та Північного [11]. Крім того, така централізація допоможе створити синергію між підприємствами, що покращить загальну економічну стійкість. З точки зору управління людськими ресурсами, об'єднання ГЗК відкриває можливості для ефективного перерозподілу персоналу між комбінатами, швидкого обміну найкращими практиками та створення єдиних стандартів роботи. Це дозволить мінімізувати використання зовнішніх послуг, закрити дефіцит кадрів і покращити мотивацію співробітників. Таким чином, запровадження нової моделі управління сприятиме як зростанню операційної ефективності підприємств, так і інтеграції європейських підходів до управління людським капіталом. Застосування цих змін в умовах сучасних викликів дозволить ГЗК не лише залишатися стабільними гравцями на ринку, а й зміцнювати свою позицію в національній економіці.

Аналізуючи динаміку розвитку людського капіталу в Україні за останні роки, можна помітити ряд важливих тенденцій. Незважаючи на загальне збільшення кількості працівників, все більше підприємств стикаються з проблемами утримання висококваліфікованого персоналу. Відтік професійних кадрів, недостатня мотивація працівників та відсутність чітких перспектив кар'єрного зростання є основними викликами, що знижують ефективність використання людського капіталу. Особливо це помітно у підприємницькому секторі, де конкуренція за таланти стає дедалі жорсткішою. Однією з ключових проблем є відсутність комплексних стратегій з управління людськими ресурсами, що враховують як професійний розвиток, так і особисті потреби працівників. Висококваліфіковані спеціалісти нерідко віддають перевагу державному чи академічному секторам, де є більша підтримка кар'єрного зростання та можливість працювати над довгостроковими проектами. У приватному секторі, навпаки, часто бракує системних підходів до мотивації персоналу, що включають не лише матеріальні стимули, але й можливості для професійного розвитку та створення сприятливих умов праці [12].

Для ефективного управління людським капіталом важливо впроваджувати комплексні програми мотивації, що поєднують фінансові та нефінансові інструменти. Наприклад, конкурентна зарплата, премії за досягнення, гнучкі графіки роботи, можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації є важливими аспектами утримання працівників. Особливу увагу слід приділити впровадженню індивідуальних планів кар'єрного розвитку, які враховують інтереси як підприємства, так і кожного працівника, а також дозволяють більш прозоро планувати кар'єрне зростання.

Розвиток програм наставництва та створення умов для міждисциплінарної співпраці також можуть стати ефективними інструментами управління людським капіталом. Наставництво дозволяє передавати знання та досвід між поколіннями працівників, сприяючи їхній адаптації до нових умов. Крім того, участь у міждисциплінарних проектах дає змогу працівникам розширювати компетенції та отримувати нові навички, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи. Отже, розвиток людського капіталу вимагає стратегічного підходу, що охоплює всі рівні управління персоналом. Впровадження інноваційних методів мотивації, створення сприятливого робочого середовища та підтримка кар'єрного зростання дозволять підприємствам України підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до сучасних викликів ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Управління людським капіталом є однією з основних складових успішного розвитку економіки країни. В Україні, незважаючи на численні зусилля щодо

покращення цього процесу, все ще існує ряд викликів, таких як недостатній рівень кваліфікації робочої сили, неефективні механізми підбору та утримання кадрів, а також низька мотивація працівників. Для вдосконалення управлінських практик у цій сфері важливо взяти до уваги європейський досвід, де системи управління людським капіталом демонструють значно кращі результати (рис. 1).

Вдосконалення механізмів управління людським капіталом в Україні потребує системного підходу, інтеграції передових європейських практик, а також врахування особливостей національної економіки та ринку праці. Розвиток освіти, впровадження новітніх технологій в процеси рекрутингу та мотивації, підтримка підприємництва та соціальні гарантії для працівників – це ті напрямки, де Україні слід взяти приклад із європейських моделей. Інтеграція цих практик сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності працівників, а й розвитку економіки в цілому.

Створення сприятливого середовища для навчання та розвитку персоналу

- Впровадження програм професійного розвитку та дуальної освіти, що поєднують навчання з практикою, як у Німеччині. Активна підтримка безперервного навчання працівників на всіх етапах їх кар'єри.

Підвищення рівня мотивації працівників

- Введення індивідуальних програм мотивації, які включають бонуси, медичні послуги, кар'єрне зростання. Це також включає гнучкі умови праці, як у багатьох європейських країнах, наприклад, в скандинавських країнах, де акцент робиться на балансі між роботою та життям.

Підвищення ефективності рекрутингу

- Впровадження сучасних онлайн-платформ для пошуку роботи та автоматизованих систем підбору кадрів, як це робиться в Естонії. Використання новітніх технологій для скорочення часу на пошук і залучення найкращих кандидатів.

Покращення соціального захисту та умов праці

- Створення більш комфортних умов праці, які відповідають високим стандартам європейських країн (Нідерланди, Австрія). Врахування потреб різних груп працівників, зокрема підтримка жінок і осіб з інвалідністю.

Підтримка інновацій та підприємництва

- Розвиток інкубаторів стартапів та надання фінансової підтримки малим і середнім підприємствам, як це робиться в Ірландії та Великобританії. Програми для підтримки інновацій та розвитку підприємницької діяльності на державному рівні.

Оцінка ефективності управлінських практик

- Регулярні дослідження рівня задоволення працівників через опитування та зворотний зв'язок, що активно використовується в Німеччині. Впровадження систем оцінки ефективності управлінських практик на основі даних про задоволеність та продуктивність працівників.

Рисунок 1 – Вдосконалення механізмів управління людським капіталом в Україні з урахуванням європейських практик

** Джерело: узагальнено автором на основі [13]*

Висновки

Таким чином, проведене дослідження дозволило побудувати організаційно-економічний механізм управління людським капіталом для українських підприємств. У рамках дослідження було визначено ключові фактори, які впливають на ефективність управління персоналом, а також запропоновано конкретні механізми та інструменти, що сприяють оптимізації кадрової політики. Ці механізми охоплюють не лише питання мотивації та розвитку персоналу, а й адаптацію сучасних методів управління до

українських умов, що є важливим для досягнення стійкого економічного розвитку підприємств.

Перспективами подальших досліджень у цій галузі є вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління людським капіталом для підприємств різних галузей. Зокрема, варто звернути увагу на розробку моделей, що враховують специфіку окремих секторів економіки, та адаптацію запропонованих підходів до конкретних умов підприємств. Окрім того, важливо вивчити можливості для інтеграції сучасних цифрових технологій в управління персоналом, таких як автоматизовані HRM-системи, які можуть значно покращити процеси відбору, навчання та розвитку співробітників.

Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами відіграє важливу роль для України, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки. Адаптація кращих практик зарубіжних країн до українських реалій може стати потужним чинником для відновлення економіки, збереження кадрового потенціалу та забезпечення стійкого розвитку країни. Однак важливо пам'ятати, що запозичення чужого досвіду повинно супроводжуватися його адаптацією з урахуванням специфічних національних умов, економічних особливостей та потреб українських підприємств. Лише за умови врахування цих аспектів можна забезпечити ефективне впровадження зарубіжних практик.

Напрямки подальших досліджень включають вивчення впливу національних культурних особливостей на можливість впровадження зарубіжних методик управління людськими ресурсами в Україні. Зокрема, необхідно визначити, як традиції, звичаї та специфіка українського ринку праці можуть впливати на успішність адаптації міжнародних практик. Також варто приділити увагу розвитку кадрових стратегій, які не лише відповідають потребам підприємства, але й враховують особливості професійного розвитку та мотиваційних чинників українських працівників.

Отже, в умовах глобалізації, стрімких технологічних змін і переходу до нової економіки важливо не тільки запозичувати іноземні практики управління людським капіталом, але й створювати власні ефективні моделі, здатні сприяти сталому розвитку підприємств в Україні.

Список використаних джерел

1. Азарова, А., Остапчук, Я., & Пугач, В. (2022). УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>
2. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/10935>
3. Elamer, A.A. and Kato, M. (2025), "Governance dynamics and the human capital disclosure-engagement paradox: a Japanese perspective", *Competitiveness Review*, Vol. 35 No. 1, pp. 76-99. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2023-0225>
4. Trivedi, K. and Srivastava, K.B.L. (2024), "The impact of intellectual capital-enhancing HR practices and culture on innovativeness—mediating role of knowledge management processes", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 11 No. 3, pp. 573-593. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-0174>
5. Coff, R., El-Zayat, A., Ganco, M. and Mawdsley, J.K. (2020), "Firm-specific Human Capital at the Crossroads: A Conversation on Current Issues and Future Directions * ", Tzabbar, D. and Cirillo, B. (Ed.) *Employee Inter- and Intra-Firm Mobility (Advances in Strategic Management, Vol. 41)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 55-73. <https://doi.org/10.1108/S0742-33222020000041003>

6. Кібальник, Л., Кравченко, О., & Кушніренко, Д. (2024). МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД . *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>
7. Ni, H., Liu, W. and Yang, Z. (2024), "Training investment, human capital upgrading and firm innovation: the role of government training subsidies", *Kybernetes*, Vol. 53 No. 9, pp. 2934-2966. <https://doi.org/10.1108/K-11-2022-1617>
8. Han, S.H., Jiang, K. and Anand, J. (2024), "The Forgotten Options: Progress of Real Options Perspective in HRM Research and Agenda for Future Research", Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 42)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 75-114. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120240000042003>
9. Yin, X., Li, F., Chen, J. and Zhai, Y. (2023), "Innovating from university–industry collaboration: the mediating role of intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 24 No. 6, pp. 1550-1577. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2022-0207>
10. "Метінвест" об'єднує всі свої ГЗК у Кривому Розі з єдиним управлінням. *InterfaxUkraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/977605.html>
11. Офіційний сайт Південного гірничо-збагачувальний комбінату. URL: <https://www.ugok.com.ua/ua/about/common.php>
12. Ачкасова О.В., Шалений В.А., Шевченко С.О. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 84-92. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-17>
13. Ćurčić, N., Grubor, A. and Miletić, V. (2024), "An Analysis of Employees in Serbian Organizations from the Point of View of Decisions on the Personnel Policy and the Management Style", Andrei, J.V. and Grigorescu, A. (Ed.) *Emerging Patterns and Behaviors in a Green Resilient Economy (Lab for Entrepreneurship and Development)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 77-103. <https://doi.org/10.1108/978-1-83549-780-720241005>