Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Кечмур Дмитро Ігорович

УДК 331.108.4:658.3
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Впровадження інноваційних HR-технологій в АТ "Укрнафта"
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Д.І. Кечмур
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц. Кісь Г.Р.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут післядипломної освіти

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
_____Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Кечмуру Дмитру Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Впровадження інноваційних HR-технологій в АТ "Укрнафта"**

керівник роботи _____к.е.н., доц. Кісь Г.Р.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» листопада 2025 року №233/12

2. Строк подання студентом роботи 10.12.2025

3. Вихідні дані до роботи публічна інформація про діяльність підприємств, інтернет-джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) ВСТУП. 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ HR-ДІЯЛЬНОСТІ АТ "УКРНАФТА" ТА ОЦІНЮВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІННОВАЦІЙ. 3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В АТ "УКРНАФТА". ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

1 Класифікація інноваційних HR технологій та їх застосування в управлінні персоналом в умовах кризи.
2 Основні цілі впровадження інноваційних технологій в управління персоналом.
3 Класифікація загроз нафтогазовій галузі України в умовах трансформації економіки.
4 Структурні підрозділи компанії ПАТ «Укрнафта» та їх функції.
5 Категорії персоналу АТ «Укрнафта».
6 Підходи до управління персоналом в АТ «Укрнафта».
7 Проблеми та рекомендовані інновації HR-процесів АТ «Укрнафта».
8 Основні напрями інтеграції ШІ у HR-процеси АТ «Укрнафта.
9 Переваги та ризики застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	02.11.25-10.11.25	виконано
1	Розділ 1	18.11.25-30.11.25	виконано
2	Розділ 2	02.12.25-09.12.25	виконано
3	Розділ 3	15.12.25-19.12.25	виконано
	Висновки	22.12.25-23.12.25	виконано
	Підготовка та представлення роботи	24.12.25-27.12.25	виконано

Студент _____ Д. І. Кечмур
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Г.Р.Кісь
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження зумовлена глибокими трансформаціями, які відбуваються у сфері управління персоналом під впливом цифровізації, розвитку штучного інтелекту та необхідності підвищення ефективності кадрових процесів у вітчизняних компаніях. Для АТ «Укрнафта» – одного з найбільших підприємств нафтогазової галузі – модернізація HR-системи є критично важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є HR-система АТ «Укрнафта» та її кадрові процеси.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади впровадження інноваційних HR-технологій, спрямованих на оптимізацію управління персоналом та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом АТ «Укрнафта» шляхом упровадження сучасних HR-технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. узагальнити теоретичні підходи до HR-менеджменту;

2. дослідити принципи та моделі впровадження HR-інновацій;

3. провести аналіз кадрової системи АТ «Укрнафта», оцінити структуру персоналу, стан HR-процесів та визначити ключові проблеми;

4. здійснити оцінювання ефективності діючої системи управління персоналом;

5. розробити практичні рекомендації для цифрової трансформації HR-служби;

6. обґрунтувати очікувані результати від упровадження HR-інновацій для «Укрнафти».

Проведене дослідження дало змогу сформувати комплекс практичних рішень щодо модернізації HR-системи АТ «Укрнафта», спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, покращення адаптаційних процесів, оптимізацію рекрутингу, зміцнення корпоративної культури та розвиток кадрового потенціалу.

Ключові слова: HR-менеджмент, HR-технології, цифровізація, штучний інтелект, адаптація персоналу, рекрутинг, управління персоналом, АТ «Укрнафта».

ABSTRACT

The relevance of the research topic is due to the profound transformations that are taking place in the field of personnel management under the influence of digitalization, the development of artificial intelligence and the need to increase the efficiency of personnel processes in domestic companies. For JSC "Ukrnafta" - one of the largest enterprises in the oil and gas industry - the modernization of the HR system is a critically important condition for ensuring competitiveness.

The object of the research is the HR system of JSC "Ukrnafta" and its personnel processes.

The subject of the research is the theoretical and practical principles of implementing innovative HR technologies aimed at optimizing personnel management and increasing the efficiency of the enterprise.

The purpose of the work is to substantiate the directions of improving the personnel management system of JSC "Ukrnafta" by implementing modern HR technologies.

To achieve the set goal, the following tasks have been defined:

1. to generalize theoretical approaches to HR management;

2. to investigate the principles and models of implementing HR innovations;

3. to analyze the personnel system of JSC "Ukrnafta", assess the personnel structure, the state of HR processes and identify key problems;

4. to assess the effectiveness of the current personnel management system;

5. to develop practical recommendations for the digital transformation of the HR service;

6. to substantiate the expected results from the implementation of HR innovations for "Ukrnafta".

The conducted research made it possible to form a set of practical solutions for the modernization of the HR system of JSC "Ukrnafta", aimed at increasing the efficiency of personnel management, improving adaptation processes, optimizing recruiting, strengthening corporate culture and developing human resources potential.

Keywords: HR management, HR technologies, digitalization, artificial intelligence, personnel adaptation, recruiting, personnel management, JSC "Ukrnafta".

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, зміст та роль HR-менеджменту у забезпеченні розвитку підприємства **9**

1.2 Поняття та класифікація інноваційних HR-технологій **17**

1.3 Підходи до впровадження HR-інновацій у компаніях **23**

Висновки до розділу 1 **31**

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ HR-ДІЯЛЬНОСТІ АТ “УКРНАФТА” ТА ОЦІНЮВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІННОВАЦІЙ

2.1 Загальна характеристика та результати діяльності АТ “Укрнафта” **33**

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та HR-підсистеми підприємства **40**

2.3 Оцінка системи управління персоналом та встановлення потреб у впровадженні HR-інновацій **45**

Висновки до розділу 2 **51**

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В АТ “УКРНАФТА”

3.1 Напрями цифрової трансформації HR-служби **54**

3.2 Впровадження інновацій у сфері рекрутингу та адаптації **60**

Висновки до розділу 3 **68**

ВИСНОВКИ **70**

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **72**

ДОДАТКИ **77**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією, глобальною конкуренцією та підвищенням ролі людського капіталу як ключового ресурсу сталого розвитку підприємств. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним HR-технологіям.

Для нафтогазової галузі, зокрема для АТ «Укрнафта», питання модернізації HR-системи є особливо важливим. Компанія функціонує у високоризиковому середовищі, що характеризується нестачею кваліфікованих фахівців, технологічними викликами, необхідністю забезпечення високого рівня безпеки праці та потребою в максимально ефективному використанні трудових ресурсів.

Попри це, багато виробничих підприємств все ще використовують фрагментарні, застарілі або паперові HR-процеси, що призводить до неефективного використання персоналу, затримок у прийнятті рішень, підвищеної плинності кадрів та втрати конкурентних переваг. Тому питання цифрової трансформації HR-системи АТ «Укрнафта» є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним для забезпечення стабільного розвитку компанії.

З огляду на це, тема магістерської роботи має значну практичну цінність, відповідає сучасним тенденціям управління персоналом і спрямована на формування ефективної моделі HR-менеджменту, адаптованої до потреб нафтогазової галузі.

Метою магістерської роботи є є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом АТ «Укрнафта» шляхом упровадження інноваційних HR-технологій, спрямованих на підвищення ефективності кадрових процесів та розвитку компанії.

Досягнення мети дослідження реалізується через вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади інноваційних HR-технологій;

- проаналізувати специфіку управління персоналом у нафтогазових компаніях та особливості кадрової політики АТ «Укрнафта»;
- оцінити стан і структуру кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити діючу систему HR-управління та рівень її цифровізації;
- виявити ключові проблеми, недоліки та обмеження у функціонуванні HR-процесів;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних HR-технологій у діяльність АТ «Укрнафта»;
- визначити очікувані результати та ефекти від цифрової трансформації HR-системи підприємства.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом АТ «Укрнафта».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та прикладні засади впровадження інноваційних HR-технологій у систему управління персоналом у процесі цифрової трансформації підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, зміст та роль HR-менеджменту у забезпеченні розвитку підприємства

Ефективно вибудувана система HR-менеджменту є одним із ключових чинників, що забезпечують стабільний і послідовний розвиток підприємства. Компетентне управління людськими ресурсами визначає якість реалізації управлінських рішень, впливає на формування внутрішніх бізнес-процесів і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому HR-функція стає не лише адміністративним інструментом, а стратегічним елементом, який визначає конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливо відзначити, що управління персоналом завжди має індивідуальний характер: для кожного підприємства формується унікальна система роботи з кадрами, яка враховує специфіку діяльності, організаційну структуру, корпоративну культуру та стратегічні цілі. У процесі впровадження сучасних HR-підходів підприємство отримує можливість підвищувати рівень професіоналізму працівників, оптимізувати витрати, раціонально розподіляти трудові ресурси та формувати сприятливе робоче середовище.

В умовах трансформацій, які переживає українська економіка, значення HR-менеджменту помітно зростає. Для вітчизняних підприємств актуальними є питання модернізації системи управління персоналом, переходу до нових стандартів оцінювання ефективності, впровадження цифрових технологій та побудови мотиваційних моделей, що відповідають сучасним ринковим вимогам. Правильно впроваджені HR-практики дозволяють не лише підвищити

результативність роботи персоналу, а й створити додаткові конкурентні переваги, пов’язані з інноваційністю, стійкістю та організаційною гнучкістю.

Саме тому вивчення процесів HR-менеджменту, їхнього впливу на загальну стратегію підприємства та можливостей удосконалення кадрової політики є надзвичайно важливим напрямом сучасних наукових досліджень. Ці питання стають визначальними для забезпечення ефективної діяльності українських підприємств у складних економічних умовах.

Як зазначено в [1] HR-менеджмент передбачає створення кадрової політики та процедур, які підтримують бізнес-цілі та стратегічні плани. Головним у цій місії є виховання культури, яка відображає основні цінності та дає можливість працівникам бути максимально продуктивними. Іншими словами, HR-менеджмент – це система управління людськими ресурсами, яка поєднує людські ресурси та інформаційні технології через відповідне програмне забезпечення.

Витоки формування науки HR-менеджменту сягають кінця XIX – початку XX століття, коли в економічній думці та практиці господарювання поступово відбувався перехід від суто технократичного розуміння виробничих процесів до усвідомлення визначальної ролі людського чинника. У цей період суспільне виробництво почало орієнтуватися не лише на матеріально-технічні ресурси, а й на особистість працівника, його інтелектуальний потенціал, здатність до творчості, рівень професійної культури та мотиваційні установки. Посилення уваги до розвитку людських здібностей зумовило потребу у створенні наукових підходів до формування таких соціальних та організаційних умов, які б забезпечували всебічний гармонійний розвиток особистості та сприяли підвищенню ефективності праці.

У процесі становлення наука управління персоналом не лише відображала еволюцію техніки й технологій, а й нерідко випереджала їх, формуючи нові концепції організації праці та взаємодії в колективі. Розуміння того, що саме людські ресурси є основою інноваційного розвитку, поспіль виводило HR-менеджмент на рівень стратегічної функції підприємства. У подальшому це сприяло його трансформації з допоміжного адміністративного напрямку в

самостійний науковий і практичний комплекс, покликаний забезпечити зростання продуктивності праці, удосконалення соціально-трудових відносин та покращення управлінських рішень.

Таким чином, розвиток HR-менеджменту став одним із ключових каталізаторів прогресу матеріального виробництва, адже саме він задавав нові стандарти формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємств. Розширення наукових досліджень у цій сфері створило підґрунтя для появи сучасних моделей управління персоналом, які сьогодні є невід'ємним елементом успішного функціонування будь-якої організації [2, 3].

HR-менеджмент як наукова та практична галузь розглядає людину в комплексності й багатовимірності її характеристик, оскільки саме така багатогранність визначає її поведінку та результативність у професійній діяльності. У центрі уваги менеджменту персоналу перебуває працівник не як окремий виконавець завдань, а як складний соціально-біологічний організм, що водночас володіє інтелектуальними, психологічними, культурними та моральними якостями. Від моменту залучення співробітника до підприємства і аж до максимально повного реалізування його потенціалу HR-менеджмент відстежує, аналізує і спрямовує усі чинники, що можуть впливати на ефективність його праці.

У виробничому процесі людина виступає носієм низки важливих ролей. Передусім вона є економічним суб’єктом, який створює матеріальні цінності та споживає результати праці. У цій ролі працівник формує й ресурси підприємства, і його кінцеві результати. Одночасно людина є біологічною істотою, стан здоров’я, працездатність і фізичні можливості якої суттєво впливають на інтенсивність, якість і безпечність виконання роботи. Не менш значущим є її соціальний вимір, адже працівник функціонує в системі взаємодії з іншими колегами, входить у певні соціальні групи, формує міжособистісні відносини та підпорядковується правилам колективу.

Людина також виконує роль політичного суб’єкта, який має громадянську позицію, може брати участь у діяльності профспілок чи політичних організацій,

що впливає на її мотивацію та поведінку. Як правовий суб'єкт, працівник володіє набором прав і обов'язків, що визначають його статус у межах трудових відносин. У культурному аспекті кожен співробітник є носієм певного менталітету, системи цінностей і традицій**,** що впливають на його професійні орієнтації та стиль роботи. Водночас моральні переконання формують його етичну поведінку, відповідальність, здатність до співпраці та дотримання норм корпоративної етики.

Крім цього, людина може вирізнятися певними релігійними чи світоглядними переконаннями**,** які також впливають на формування її мотивації та трудової поведінки. Важливими є й емоційно-вольові та психологічні характеристики – особливості темпераменту, сила волі, стриманість, емоційна стабільність та здатність до комунікації. Завершує цю багатогранність інтелектуальний компонент: інтелект, професійні знання та освітній рівень, що визначають можливість працівника навчатися, адаптуватися та долучатися до інновацій [4].

Усі наведені властивості та аспекти особистості проявляються в тій чи іншій мірі залежно від умов праці, організаційної культури та управлінських рішень. Вони формують мотивацію, професійну поведінку, рівень продуктивності та ступінь залученості працівника до діяльності підприємства.

Основне завдання HR-менеджменту полягає у створенні таких умов та систем управління, які забезпечили б найефективніше використання природних і набутим здібностей співробітників відповідно до стратегічних цілей підприємства та потреб суспільства. Водночас важливо дбати про збереження фізичного та психологічного здоров'я працівників, формування безпечного та розвивального робочого середовища, а також встановлення стійких, конструктивних і доброзичливих відносин у колективі. Не менш значущим є сприяння гармонійній взаємодії між різними соціальними групами, що беруть участь у діяльності підприємства, адже саме це забезпечує стабільність кадрової системи й сприяє підвищенню ефективності організації в цілому [3, 4].

Функціонування HR-менеджменту ґрунтується на взаємодії двох взаємопов'язаних складових – керуючої та керованої систем.

Керуюча система (суб'єкт управління) охоплює сукупність управлінських органів та посадових осіб, які здійснюють організаційно-розпорядчі функції, володіють визначеними повноваженнями та компетенціями. Її структура та ефективність можуть зазнавати змін під впливом як організуючих, так і дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Функції керуючої системи реалізуються, насамперед, лінійними керівниками, які формують та впроваджують економічні й організаційні заходи, спрямовані на забезпечення відтворення, раціонального використання та розвитку персоналу.

Керована система (об'єкт управління) являє собою сукупність соціально-економічних відносин, що виникають у процесі відтворення трудових ресурсів, їх використання у виробничих процесах, а також забезпечення ефективної взаємодії працівників на різних рівнях організації.

У своїй сутності HR-менеджмент виступає як комплексна багатоелементна система, що включає напрями, принципи, форми та методи кадрової роботи. До ключових напрямів належать: підбір і утримання персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінювання результативності працівників, визначення їхньої відповідності стратегічним завданням організації.

Ефективна діяльність підприємства передбачає постійне вдосконалення цих напрямів: організація раціональних процедур добору персоналу, формування систем навчання та підвищення кваліфікації, запровадження дієвих моделей оцінювання та винагородження працівників. Сукупність методів, процедур і програм, що регулюють ці процеси, формує систему HRM [4].

Особливість системи управління персоналом полягає в тому, що людина виступає одночасно і об'єктом, і суб'єктом управління. Працівник не лише підпорядковується управлінським впливам, але й активно впливає на організаційні рішення, які приймаються в підприємстві. Саме ця двоїстість є принциповою специфічною рисою HR-менеджменту.

Отже, соціально-економічна система підприємства функціонує як єдність керуючої та керованої підсистем, а механізм управління персоналом постає як комплекс форм, методів і взаємовідносин, що забезпечують формування,

раціональний розподіл та ефективне використання трудових ресурсів у масштабах організації та держави загалом [5].

Безперечно, ефективне управління персоналом є невід'ємною складовою результативної діяльності будь-якої компанії, адже саме злагоджена робота колективу однодумців формує основу для стійкого розвитку бізнесу. Професійна майстерність, творчий потенціал, внутрішня мотивація та зацікавленість кожного співробітника у спільній справі, а також віра у власні сили й кінцевий результат виступають ключовими чинниками успішного функціонування підприємства. Забезпечення такого рівня ефективності вимагає від HR-менеджера глибокого розуміння стратегії компанії, її цілей і пріоритетів, високого рівня професійної компетентності, володіння сучасними інструментами кадрової роботи та здатності застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника [6].

У сучасній практиці управління персоналом простежується поєднання підходів, характерних для різних національних моделей – японської, американської та західноєвропейської. Японська система менеджменту ґрунтується не на примусі, а на переконанні працівників. Менеджер у цьому випадку не контролює кожен крок підлеглих, а виступає посередником і координатором, який сприяє ефективній взаємодії співробітників, надає підтримку та формує гармонійні взаємовідносини в колективі. Новопризначені працівники отримують офіційне повідомлення про прийняття на роботу, однак у ньому зазвичай не деталізуються посадові обов'язки, сфера відповідальності чи тривалість виконання роботи – головний акцент робиться на їх інтеграції до колективу.

В американських компаніях процес добору персоналу більш формалізований і орієнтований на досягнення високих індивідуальних результатів. Основними критеріями відбору є рівень освіти, професійний досвід, психологічна сумісність та здатність працювати в команді. Перед працевлаштуванням кандидати проходять тестування, яке дає змогу оцінити їхню професійну підготовку, а в подальшому результати роботи працівників регулярно перевіряються – зазвичай один або два рази на рік.

У країнах Західної Європи, зокрема в Бельгії та Франції, добір персоналу відбувається з чітким дотриманням правових норм і принципів недискримінації. Не допускається використання оголошень про вакансії з прихованими рекламними цілями, а також заборонено зазначати максимальний вік кандидатів. Анкетні дані не можуть містити питань щодо членства у профспілках, релігійних переконань, політичних поглядів чи сімейного стану. Рішення щодо прийняття на роботу має бути схвалене відповідними радами підприємства, а кандидатам гарантується право на захист приватного життя, коректне ставлення, відшкодування витрат, пов'язаних із проходженням співбесіди, та недопущення некоректних або особистісно чутливих запитань.

Українські компанії дедалі активніше переймають зарубіжний досвід, адаптуючи його до вітчизняних умов. Керівники прагнуть поєднати найкращі елементи різних національних моделей управління персоналом: японську дисциплінованість і точність, американську впевненість та орієнтацію на індивідуальний результат, водночас враховуючи особливості менталітету українських працівників. Такий синтез дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та створити оптимальні умови для розвитку сучасних організацій [7].

Серед актуальних тенденцій розвитку HR-менеджменту на сучасних підприємствах можна виокремити низку ключових напрямів, що відображають глибокі трансформації у сфері роботи з персоналом.

Перш за все, слід зазначити стрімке поширення цифрових технологій у HR-процесах. Сучасні підприємства дедалі активніше використовують цифрові інструменти для рекрутингу, оцінювання компетенцій, організації навчання та розвитку працівників, а також для аналітики та формування звітності. Системи HRIS, програми моніторингу ефективності, електронні платформи дистанційного навчання та інші цифрові рішення стають невід'ємною частиною кадрового менеджменту, значно підвищуючи його ефективність і прозорість.

Друга важлива тенденція пов'язана зі зростанням ролі даних та аналітики. Підприємства все частіше використовують аналітичні інструменти для ухвалення

обґрунтованих рішень щодо управління персоналом. Завдяки аналізу даних HR-менеджери можуть прогнозувати потребу в робочій силі, визначати причини плинності кадрів, аналізувати рівень задоволеності співробітників і підвищувати результативність навчальних програм. Дані стають основою для стратегічного HR-планування.

Ще однією тенденцією є зростання поширеності гнучких форм зайнятості – тимчасової роботи, фрілансу, часткової зайнятості та дистанційної праці. Це вимагає від HR-служб нових підходів до залучення, адаптації та управління працівниками, які не належать до традиційної штатної структури, а також розроблення ефективних моделей співпраці з такою категорією персоналу.

Важливе місце у сучасному HR посідає розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця. Підприємства дедалі більше зосереджуються на створенні привабливого іміджу, який сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців і утриманню наявних працівників. Формування позитивного робочого середовища, турбота про добробут працівників, можливості для професійного й особистісного розвитку стають важливими елементами внутрішньої HR-стратегії.

Ще одна тенденція стосується розширення функцій HR-підрозділів. HR-фахівці дедалі частіше беруть участь у стратегічному плануванні, впливають на формування бізнес-цілей та беруть на себе відповідальність за реалізацію управлінських рішень. Таким чином, HR стає не лише сервісною функцією, а стратегічним партнером керівництва підприємства.

Окремо варто відзначити зростання ролі навчання та розвитку персоналу. Підприємства все більше інвестують у створення навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх компетенцій, стимулювання мотивації та формування високого рівня залученості. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити довгостроковий розвиток кадрового потенціалу [8, с. 63-66].

1.2 Поняття та класифікація інноваційних HR-технологій

У сучасних умовах стрімких трансформацій і частих кризових явищ управління персоналом перетворюється на один із ключових стратегічних інструментів, що забезпечують конкурентоспроможність організацій. Періоди нестабільності вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, здатності оперативно переглядати й корегувати підходи до роботи з людським капіталом відповідно до нових викликів. У цьому контексті технології HR-менеджменту посідають центральне місце, оскільки саме вони дають змогу швидко реагувати на зміни, ефективно оптимізувати внутрішні ресурси та підтримувати стабільний функціональний стан колективів.

Впровадження інноваційних технологічних рішень у сферу управління персоналом стало не лише актуальною тенденцією, а й об’єктивною необхідністю в умовах криз. Сучасні цифрові інструменти – штучний інтелект, чат-боти, елементи доповненої та віртуальної реальності та інші технології – розширюють можливості HR-функції. Вони дозволяють не лише автоматизувати значний обсяг рутинних процесів, але й підтримувати прийняття раціональних управлінських рішень у ситуаціях невизначеності, знижуючи ризики та підвищуючи якість управління.

Актуальність проблематики зумовлена зростанням значення HR-технологій у забезпеченні ефективного управління персоналом саме в кризових умовах. Сучасні виклики вимагають від компаній оперативності, організаційної гнучкості та здатності ефективно управляти своїм людським капіталом. Застосування інноваційних технологій в HR-менеджменті дає змогу оптимізувати HR-процеси, підтримувати мотиваційний рівень працівників і забезпечувати стабільність організації навіть за умов глибокої невизначеності.

Таким чином, використання інноваційних HR-рішень стає визначальним фактором підвищення ефективності діяльності підприємств, що обумовлює високу теоретичну й практичну значущість дослідження для сучасної науки та практики управління персоналом [9].

Для аналізу інноваційних технологій у сфері управління персоналом важливо з'ясувати, які саме інструменти використовуються та як вони позитивно впливають на процеси HR-менеджменту. У [10, 11] чат-боти згадуються як важливі технології для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації нових працівників, підтримки співробітників та зворотного зв’язку. Наприклад, в естонській IT-компанії OSA Hybrid Platform для онбордингу застосовується бот на платформі Slack. Нові працівники можуть запитати у бота про робочі правила, структуру компанії, історію організації або де знайти заяву на відпустку [9].

Штучний інтелект (ШІ), як зазначено в [12, 13], широко використовується в HR-менеджменті для аналізу даних, автоматизації прийняття рішень та персоналізованого навчання. Наприклад, компанія Unilever зекономила 100 000 годин роботи рекрутерів на рік завдяки використанню ШІ. Дослідження Ideal показують, що компанії, що застосовують ШІ для підбору персоналу, підвищують продуктивність на 20% і знижують плинність кадрів на 35%. L'Oréal використовує систему ШІ Mya для обробки до 13 000 заявок на стажування щороку, що дозволяє зекономити час рекрутерів [9, 14].

Соціальні мережі [9, 10, 11, 13], активно використовуються для рекрутингу, залучення персоналу, комунікації, корпоративного навчання та підтримки корпоративної культури. За результатами дослідження, 98% команд з підбору персоналу використовують соціальні медіа для досягнення своїх цілей. Соціальні мережі мають великий потенціал завдяки широкому охопленню, що дозволяє швидко знаходити кандидатів. Опитування показало, що понад 1 000 професіоналів вважають LinkedIn і Twitter більш ефективними за традиційні кар’єрні сайти та списки вакансій [15].

Доповнена та віртуальна реальність (AR, VR) [9, 16], є потужними інструментами для навчання, імітації робочих ситуацій та покращення адаптації нових співробітників. AR та VR особливо корисні для навчання в складних або небезпечних ситуаціях, таких як виробничі процеси або взаємодія з клієнтами. Наприклад, ресторанна мережа Honeygrow використовує віртуальне навчання для розвитку комунікаційних навичок, а Siemens AG застосовує VR для імітації

роботи на газових та нафтових вежах з метою навчити працівників уникати катастрофічних помилок [9, 14].

Як зазначено в [10], гейміфікація є потужним інструментом для підвищення залученості співробітників. Згідно з даними Anadea.info, гейміфікація може підвищити залученість на 48%, а 72% фахівців відзначають покращення продуктивності завдяки гейміфікації [17]. Ігрові елементи, такі як бали та змагання, мотивують співробітників до активної участі та досягнення кращих результатів.

Важливість навчання та розвитку персоналу підтверджується дослідженнями, згідно з якими 68% співробітників вважають політику розвитку персоналу ключовою для роботодавця. Додатково, 94% працівників зазначають, що залишилися б у компанії на довший період, якби вона інвестувала в їхній професійний розвиток [18].

Використання спеціалізованого програмного забезпечення та HRM-систем активно розглядається в працях [11, 12]. Такі системи допомагають автоматизувати кадрове діловодство, управління продуктивністю, адміністрування зарплат, моніторинг робочого часу та оцінку ефективності персоналу. Застосування інформаційної системи управління персоналом (HRIS) дозволяє знизити адміністративне навантаження на HR-фахівців, зокрема, може заощадити до двох годин робочого часу на день [9].

Основними напрямками використання HR-технологій є набір та підбір персоналу (застосування ШІ, чат-ботів, цифрового добору, соціальних мереж, гейміфікації), обробка та аналіз даних (хмарні технології, Big Data, машинне навчання, прогнозування розвитку персоналу), автоматизація адміністрування (ШІ, HRIS-системи, спеціалізоване програмне забезпечення, блокчейн-рішення), розвиток та навчання співробітників (e-learning платформи, онлайн-курси, VR/AR-технології, цифрові навчальні платформи), гейміфікація (ігрові механіки, мобільні додатки, програми стимулювання), управління результативністю (системи оцінювання ефективності, платформи для зворотного зв’язку, хмарні сервіси) та корпоративна культура (внутрішні соціальні мережі, комунікаційні

платформи, мобільні додатки). Ці технології забезпечують швидкість і точність прийняття управлінських рішень, сприяють інтеграції різних функцій та покращують взаємодію між підрозділами, що, в свою чергу, дозволяє оптимізувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати загальну продуктивність на всіх етапах роботи з персоналом.

HR-технології є важливим інструментом сучасного управління персоналом, оскільки вони автоматизують і вдосконалюють ключові процеси. В умовах кризи їх роль значно зростає, оскільки компанії змушені оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність. У складні часи організації стикаються з такими проблемами, як скорочення ресурсів, необхідність підвищення ефективності та підтримки морального духу. Сучасні HR-технології сприяють вирішенню цих завдань, покращуючи процеси рекрутингу, навчання, мотивації та оцінки співробітників. У таблиці 1.1 показано, як ці технології допомагають вирішувати відповідні завдання.

Що стосується впровадження хмарних технологій, то, незважаючи на їх загальний успіх, постачальники стикнулися з проблемами щодо їх відповідності сучасним методам управління персоналом. Це змусило організації шукати оптимальні варіанти, часто використовуючи принцип «краще, ніж нічого». Крім того, компанії, що впроваджують системи управління персоналом (HCM) на основі хмарних технологій, часто не зважають на необхідність вдосконалення алгоритмів роботи, архітектури даних і зручності користування. Це призводить до того, що технології не реалізують повністю свій потенціал. Проте хмарні системи HCM створюють основи для змін та інновацій, дозволяючи організаціям зосередитися на більш важливих завданнях. У цих напрямках компаніям вдалося досягти певних результатів [19].

На сьогоднішній день на ринку налічується понад 1400 постачальників HR-технологій. Для спрощення роботи більшість з них використовують штучний інтелект (ШІ), когнітивні інтерфейси, глибинний аналіз, оцінку настроїв співробітників та інші інноваційні технології. Така швидка поява нових інструментів охопила практично всі аспекти HR.

Таблиця 1 – Класифікація інноваційних HR технологій та їх застосування в управлінні персоналом в умовах кризи [9]

Функція управління персоналом	Приклад HR-технологій	Що вирішує	Переваги
Рекрутинг і підбір персоналу	Штучний інтелект (AI), чат-боти, цифровий добір, соціальні мережі, гейміфікація	Автоматизація процесів скринінгу та обробки резюме, пошук талантів	Скорочення тривалості процесу підбору, зниження витрат, ефективніше використання часу HR-фахівців
Адаптація персоналу	Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR), мобільні додатки	Моделювання робочих ситуацій, швидке ознайом- лення з корпоративною культурою	Підвищення залученості співробітників, зручність використання
Навчання та розвиток персоналу	E-learning платформи, онлайн-курси, VR/AR-технології, віртуальні симуляції, аналітика великих даних	Персоналізація навчальних програм, моделювання складних ситуацій, створення інтерактивних навчальних програм	Оптимізація процесів навчання, зменшення витрат, підвищення рівня знань і кваліфікації співробітників
Мотивація персоналу	Гейміфікація, мобільні додатки, інструменти для зворотного зв’язку	Підвищення рівня залученості, забезпечення зворотного зв’язку	Збільшення продуктивності, покращення досвіду співробітників
Оцінювання персоналу	AI, аналітика великих даних, хмарні сервіси	Аналіз продуктивності, прогнозування розвитку працівників	Об'єктивність рішень, зменшення людських помилок
Управління ефективністю	Системи оцінювання ефективності, інструменти для зворотного зв’язку	Моніторинг досягнень співробітників у режимі реального часу	Поліпшення продуктивності, швидкий зворотний зв'язок
Планування кар’єри та стратегічний розвиток	HRIS, аналітика великих даних	Прогнозування кар’єрного росту, планування розвитку співробітників	Підвищення задоволеності співробітників, ефективніше планування ресурсів
Управління корпоративною культурою	Соціальні мережі, мобільні додатки	Зміцнення корпоративного духу, підтримка комунікацій	Поліпшення внутрішнього середовища, підвищення лояльності співробітників
Оптимізація HR-процесів	Хмарні технології, блокчейн, чат-боти, спеціалізоване ПЗ	Автоматизація HR-функцій, зниження трудомісткості рутинних завдань	Економія часу і коштів, зменшення кількості помилок, децентралізація інформації
Дистанційна робота	Інструменти для дистанційної роботи (відеоконференції, управління проєктами, хмарні системи)	Підтримка роботи на віддалених місцях, забезпе- чення доступу до даних	Підвищення ефективності роботи команд, гнучкість умов праці
Управління інформацією	Платформи для управління даними працівників	Централізоване зберігання даних, автоматизація адміністрування	Зменшення помилок, полегшення доступу до даних

Постачальники розробляють інструменти для покращення внутрішньої мобільності працівників, а також для виявлення та зменшення випадків упередженості та дискримінації при прийомі на роботу та кар’єрному рості. Крім того, вони створюють інструменти для порівняння рівня зарплат і практик найму з ринковими стандартами, а також ШІ-рішення для навчання співробітників та оцінки керівників. Ці інструменти значно спрощують роботу загалом. Найбільші постачальники систем, що займаються аналізом зарплат, наразі оновлюють своє програмне забезпечення, щоб працювати в режимі реального часу та включати частково зайнятих працівників.

Використання сучасних HR-технологій для розвитку бізнесу, спрямоване на максимізацію його ефективності, повинно супроводжуватися адаптивністю до людського фактору, тобто бути гуманізованими. Багато компаній перейшли на програми, що покращують комунікацію з клієнтами, такі як Salesforce, Facebook Workplace, Yammer, Slack. Вони дозволяють знижувати витрати та підвищувати продуктивність, а також забезпечують доступність і надійність. Навіть коли працівники знаходяться у відпустці або працюють віддалено, ці комунікаційні платформи забезпечують швидкий відгук та тісніший зв’язок з колегами і клієнтами [20, 21].

Ключовими елементами автоматизації HR у розвитку бізнесу є:

- автоматизовані системи для управління персоналом (HRM, CRM, ERP);
- сучасні сервіси для автоматизації рекрутингу та підбору кадрів, такі як Nuwork; інструмент HRM CREATIO для рекрутерів і CRM-система Hurma, що поєднує автоматизацію HR, рекрутингу та OKR в одній платформі [19].

Незважаючи на те, що проблеми, пов'язані з HR-технологіями, ще не вирішені повністю, прогрес не зупиняється, надаючи компаніям все більший вибір інноваційних рішень для майбутнього. Сьогодні організації активно впроваджують новітні HR-технології, стаючи свідками початку нової ери програмного забезпечення для управління бізнесом.

1.3 Підходи до впровадження HR-інновацій у компаніях

Сучасні умови роботи промислових підприємств вимагають від керівництва постійного удосконалення системи управління персоналом, оскільки цифрові технології, штучний інтелект та роботизація стрімко розвиваються, створюючи нові вимоги до якості роботи співробітників та до організації управлінських процесів. Український досвід в управлінні персоналом набуває нових рис, зокрема через тривалість військового стану та потребу в більшій гнучкості й оперативній адаптації як традиційних, так і новітніх технологій управління кадрами.

Управління персоналом є складним процесом, оскільки люди мають інтелект і здатність до мислення. Вони постійно взаємодіють один з одним, що впливає на продуктивність, ефективність роботи та корпоративну культуру на підприємстві. Тому наукові та теоретичні засади впровадження інноваційних технологій управління персоналом на виробництві залишаються важливими як в теоретичному, так і в прикладному аспекті [22].

Однією з основних тенденцій у сфері HR-інновацій є перехід до моделі гнучкого та індивідуалізованого підходу, який орієнтується на врахування особистих потреб працівників, їхніх цінностей, професійних амбіцій та забезпечення балансу між роботою і особистим життям. Такий зсув є необхідним для досягнення більш високого рівня залученості співробітників, зниження плинності кадрів та формування стійкої організаційної культури, що підтримує не лише продуктивність, але й мотивацію на довгострокову перспективу. Врахування індивідуальних характеристик і потреб працівників дозволяє підприємствам створювати більш комфортні умови праці, підвищуючи тим самим загальну ефективність роботи організації.

Значного поширення набуває застосування цифрових технологій у HR-процесах, починаючи від автоматизації рекрутингу і адаптації нових працівників до більш складних напрямків, таких як аналітика людського капіталу та управління досвідом працівників (employee experience). Технології на основі великих даних (Big Data), штучного інтелекту (ШІ) та хмарних сервісів дають

змогу значно покращити процеси прийняття рішень щодо управління персоналом, роблячи їх швидшими, точнішими та обґрунтованішими. Наприклад, аналіз даних дозволяє прогнозувати ефективність кандидатів ще до початку їхнього трудового шляху, а також визначати потенційні проблеми у розвитку кар'єри співробітників, що дозволяє компаніям реагувати на них у найкоротші терміни.

Однак із цими можливостями приходять і певні виклики. По-перше, низький рівень цифрової грамотності серед частини працівників може стати перешкодою на шляху повного використання потенціалу нових технологій. Багато співробітників не мають достатнього досвіду роботи з сучасними цифровими інструментами, що ускладнює впровадження таких технологій у повсякденну практику. По-друге, зростає необхідність забезпечення високого рівня кібербезпеки для захисту персональних даних працівників, що є особливо актуальним у умовах постійних змін і нових загроз, пов'язаних з кібератаками. Крім того, збільшення навантаження на HR-служби є ще одним викликом, адже вони змушені працювати в багатофункціональному режимі, поєднуючи адміністративні завдання з реалізацією стратегічних цілей організації.

Також важливою проблемою є необхідність суттєвого перегляду ролі HR-департаментів у сучасних умовах. Вони більше не можуть бути лише виконавцями адміністративних завдань. Замість цього HR-служби повинні стати стратегічними партнерами в бізнесі, які не тільки управляють процесами, але й активно беруть участь у впровадженні змін, що сприяють розвитку організації в умовах глобальних і технологічних змін. HR-департаменти повинні брати на себе функцію стратегічних ініціаторів змін, надаючи цінні рекомендації щодо розвитку персоналу, формування корпоративної культури, а також оптимізації трудових процесів.

Зокрема, питання гібридного формату роботи стало надзвичайно актуальним через пандемію та нові умови праці. Перехід до гібридних моделей вимагає переосмислення способів управління командною взаємодією, оцінки результатів праці та формування ефективних систем мотивації, які відповідають потребам як працівників, так і організацій. Компанії змушені переглядати свої

управлінські моделі, адаптуючи їх до нових реалій, що включають не тільки технологічні, але й культурні трансформації в організації.

Таким чином, сучасний HR-менеджмент потребує суттєвого зсуву в бік проактивних інноваційних стратегій, здатних не тільки реагувати на зміни, але й передбачати їх, створюючи конкурентні переваги підприємства завдяки ефективному використанню людського капіталу. Такий підхід дозволить компаніям не тільки впоратися з викликами, але й максимально використовувати нові можливості для розвитку, зміцнюючи свої позиції на ринку.

Переорієнтація HR-менеджменту на інноваційні принципи передбачає активне впровадження сучасних інструментів і технологій, які забезпечують гнучкість, ефективність і стратегічну відповідність кадрової політики загальним цілям підприємства. Вони дозволяють оптимізувати внутрішні HR-процеси, підвищити продуктивність праці, а також збільшити цінність людського капіталу як основного ресурсу організації, що забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін. Інноваційні стратегії в управлінні персоналом також сприяють формуванню позитивного корпоративного клімату, що стимулює зростання мотивації, продуктивності та лояльності співробітників, що в результаті підвищує ефективність усієї організації [23].

Серед найбільш поширених і ефективних рішень у сфері інноваційного управління персоналом варто виділити використання різноманітних систем та платформ, що значно покращують процеси управління кадрами. Одним з таких інструментів є системи управління талантами (Talent Management Systems), які дають змогу організаціям ефективно знаходити, залучати та розвивати висококваліфікованих працівників. Ці системи дозволяють моніторити процеси підбору, розвитку, навчання та оцінки персоналу, що сприяє формуванню ефективної стратегії управління талантами в межах компанії.

Окрім того, цифрові платформи для внутрішнього навчання та розвитку персоналу (Learning Management Systems, LMS) також отримують широке застосування в організаціях. Вони дозволяють компаніям створювати та впроваджувати індивідуальні програми навчання, що відповідають потребам

співробітників і організаційним цілям. Ці системи забезпечують доступ до онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та іншого контенту, що дозволяє працівникам постійно підвищувати свою кваліфікацію. Важливим аспектом таких платформ є їхня можливість персоналізувати навчальний процес, адаптуючи його до індивідуальних потреб кожного співробітника, що підвищує ефективність та мотивацію до навчання.

Програми адаптивної аналітики, що використовуються в HR, дозволяють прогнозувати кадрові потреби організації на основі аналізу великих обсягів даних. Такі системи дають змогу компаніям ефективно планувати свої кадрові ресурси, зменшувати дефіцит або надлишок працівників, а також оптимізувати структуру зайнятості. Адаптивна аналітика також допомагає прогнозувати ризики плинності кадрів і визначати ключові фактори, які можуть вплинути на залишкову лояльність співробітників.

Широке застосування отримали також автоматизовані системи рекрутингу, які використовують штучний інтелект для підбору кандидатів. Вони дозволяють значно зменшити рівень людської упередженості при відборі кандидатів і підвищити об'єктивність процесу. Завдяки ШІ ці системи здатні обробляти великі обсяги резюме, оцінюючи їх за певними критеріями, що дозволяє швидше і точніше визначити найбільш підходящих кандидатів. Це, в свою чергу, прискорює прийняття рішень щодо найму і знижує ймовірність помилок при відборі персоналу.

Особливу увагу в інноваційному управлінні персоналом заслуговують технології Employee Experience Management. Вони зосереджені на тому, щоб досліджувати і покращувати емоційне залучення працівників, що прямо впливає на рівень їхньої мотивації та задоволення роботою. Ці технології включають використання цифрових опитувань, які дозволяють оперативно збирати зворотний зв'язок від працівників у реальному часі. Така система допомагає організаціям визначити, на яких етапах виникають проблеми у взаємодії з персоналом і швидко реагувати на них. Персоналізовані комунікаційні інтерфейси сприяють

покращенню взаємодії між співробітниками та керівництвом, що дозволяє значно підвищити рівень задоволеності працівників і зберегти лояльність до компанії.

Одним із найбільш інноваційних підходів є використання гейміфікації в управлінні персоналом. Цей підхід активно застосовується в навчанні та мотивації працівників. Гейміфікація включає використання ігрових механік, таких як бали, змагання та нагороди, для стимулювання працівників до кращих результатів. Вона підвищує рівень взаємодії персоналу з внутрішніми HR-сервісами, роблячи процеси навчання та мотивації більш захоплюючими і ефективними. Працівники, які мають можливість отримувати миттєвий зворотний зв'язок і бачити свої досягнення у вигляді балів чи досягнень, відчувають більшу мотивацію до виконання завдань і розвитку в межах компанії [24-26].

Загалом, всі ці інноваційні підходи в управлінні персоналом сприяють не лише підвищенню ефективності та продуктивності роботи, але й покращенню клімату в компанії. Вони дозволяють створити більш прозору, гнучку і персоналізовану систему управління, що відповідає сучасним вимогам бізнесу та сприяє залученню і утриманню найкращих талантів.

Інноваційні технології значною мірою трансформують управління персоналом, оскільки вони змінюють традиційні методи організації роботи, залучення, розвитку, мотивації та утримання співробітників. Впровадження сучасних технологій дає змогу оптимізувати численні бізнес-процеси, підвищуючи ефективність роботи команд і сприяючи зростанню загальної продуктивності. Вони впливають на кожен етап взаємодії з персоналом, від рекрутингу до підвищення кваліфікації співробітників.

Дослідницька група, до складу якої входять В. Павлова, С. Горбань та О. Біленко [27], виділяє п'ять основних цілей впровадження інноваційних технологій в управління персоналом. Ці цілі описують ключові напрямки, на яких організації мають зосередитися при інтеграції новітніх технологій у свою стратегію управління людськими ресурсами. Детальніше ці цілі можна побачити на рисунку 1, що демонструє основні аспекти цього процесу [28].



Рисунок 1.1 – Основні цілі впровадження інноваційних технологій в управління персоналом

Джерело: [27, 28]

Вивчення та аналіз авторами [28] відкритої інформації про сферу управління персоналом в іноземних підприємствах дозволили виділити тренди 2023 р., представлені на рис. 2

Підходи до впровадження HR-інновацій у компаніях можуть варіюватися в залежності від специфіки організації, її стратегічних цілей і рівня технологічного розвитку. Ось кілька основних підходів, які використовуються для ефективного впровадження HR-інновацій:

1 Стратегічний підхід. Цей підхід передбачає інтеграцію інноваційних технологій в загальну стратегію розвитку компанії. Замість того, щоб впроваджувати технології окремо, компанії розглядають HR-інновації як частину довгострокових планів з оптимізації управління персоналом, покращення корпоративної культури та підвищення ефективності бізнес-процесів. Стратегічний підхід включає в себе ретельне планування та розуміння того, як технології можуть допомогти досягти бізнес-цілей.



Рисунок 1.2 – HR-тренди у 2023 р. на іноземних підприємствах

Джерело: [28]

2 Інкрементальний підхід. Цей підхід характеризується поступовим впровадженням HR-інновацій. Компанії починають з невеликих змін, поступово розширюючи масштаби інтеграції нових технологій у свої процеси. Такий підхід дає змогу знизити ризики, пов’язані з непередбачуваними результатами, а також дає можливість оцінити ефективність нововведень на ранніх етапах і вносити корективи у процеси на основі отриманих даних.

3 Ініціативний підхід**.** Ініціативний підхід передбачає впровадження інновацій на основі ідеї чи проекту, який ініціюється знизу або з середини

організації. У цьому випадку працівники чи окремі команди можуть самостійно пропонувати нові технологічні рішення, які будуть ефективними в їхній конкретній сфері. Це дозволяє задіяти творче мислення та інноваційний потенціал співробітників, що може сприяти більш швидкому і ефективному впровадженню змін.

4 Дисруптивний підхід. Дисруптивний підхід орієнтований на радикальні зміни в організації, які можуть повністю змінити підходи до управління персоналом. Цей підхід зазвичай включає в себе використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, автоматизація процесів або блокчейн, для того, щоб корінним чином змінити традиційні методи роботи з персоналом. Дисруптивні інновації можуть радикально змінити корпоративну культуру і способи взаємодії з співробітниками, але вони також несуть високі ризики, оскільки можуть потребувати значних інвестицій та кардинальних змін у структурі організації.

5 Адаптивний підхід. Адаптивний підхід передбачає впровадження технологій, орієнтуючись на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх потреб компанії. Організація постійно адаптує свої HR-процеси в залежності від розвитку нових технологій та вимог ринку праці. Цей підхід дозволяє компаніям бути гнучкими та швидко реагувати на зміни, що відбуваються в економічному чи технологічному середовищі.

6 Колаборативний підхід. Цей підхід спрямований на використання технологій для підвищення рівня співпраці між різними підрозділами компанії та з іншими організаціями. Впровадження HR-інновацій в цьому контексті може включати використання платформ для співпраці, управління знаннями та комунікації, що дозволяє покращити взаємодію між командами та підвищити ефективність колективної роботи.

Вибір підходу до впровадження HR-інновацій залежить від того, які цілі переслідує компанія та які ресурси вона готова виділити на цей процес. Компанії можуть поєднувати різні підходи, щоб забезпечити баланс між інноваційністю та мінімізацією ризиків [29, 30] .

Висновки до розділу 1

За результатами досліджень проведених у першому розділі роботи можна зробити висновок, що у сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, впровадження інновацій у сфері HR-менеджменту є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності компаній.

Ефективне управління персоналом є основою для досягнення стратегічних цілей компанії. Це не лише адміністративна функція, а стратегічний елемент, що впливає на весь цикл діяльності підприємства – від алучення талантів до їхнього розвитку та утримання. За допомогою ефективного HR-менеджменту організація може створювати конкурентні переваги, оптимізувати витрати та підвищити рівень продуктивності працівників, що є необхідним для успішної адаптації до змінюваного зовнішнього середовища.

Інноваційні технології в HR-менеджменті, зокрема використання штучного інтелекту, чат-ботів, аналітики великих даних, автоматизації процесів підбору персоналу та оцінки ефективності, суттєво змінюють підходи до роботи з персоналом. Вони дають змогу автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність управління, знизити витрати і час, необхідний для виконання кадрових функцій. Це також дозволяє більш об'єктивно оцінювати кандидатів та працівників, прогнозувати їхню ефективність і допомагає в прийнятті більш обґрунтованих рішень.

Існують різні підходи до інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси, серед яких стратегічний, інкрементальний, ініціативний, дисруптивний і адаптивний підходи. Кожен з цих підходів має свої переваги та підходить для різних типів організацій.

Одним з важливих аспектів впровадження інновацій є здатність організацій адаптуватися до постійно змінюваного зовнішнього середовища. Врахування індивідуальних потреб працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також здатність до швидкої адаптації технологічних рішень

є важливими факторами для досягнення високої залученості працівників і зниження рівня плинності кадрів.

Незважаючи на численні переваги, впровадження інновацій в управлінні персоналом пов'язане з певними викликами. Одним з основних є недостатня цифрова грамотність частини працівників, що може перешкоджати ефективному використанню нових технологій. Інший важливий аспект – це забезпечення кібербезпеки та захист персональних даних, що стає дедалі актуальнішим через зростання кіберзагроз.

З огляду на швидкий розвиток технологій і їхню інтеграцію в різні сфери діяльності, перспективи розвитку HR-інновацій виглядають дуже обнадійливими. Зокрема, це включає подальшу автоматизацію HR-процесів, інтеграцію аналітичних платформ для прогнозування потреб в персоналі, а також розвиток мобільних додатків для комунікації з працівниками. Використання гейміфікації, віртуальної та доповненої реальності, а також інструментів для управління досвідом співробітників стає важливою складовою для покращення залученості персоналу і підвищення ефективності роботи компанії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ HR-ДІЯЛЬНОСТІ АТ “УКРНАФТА” ТА ОЦІНЮВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІННОВАЦІЙ

2.1 Загальна характеристика та результати діяльності АТ “Укрнафта”

Нафтогазовий комплекс України сьогодні є одним з найважливіших елементів не тільки паливно-енергетичного комплексу країни, але й суттєвим фактором для стабільності та розвитку національної економіки в цілому. Він забезпечує ключову роль у функціонуванні багатьох галузей, зокрема промисловості, транспорту, енергетики та побутового споживання. Нафтогазовий сектор безпосередньо впливає на соціальну та економічну стабільність, адже постачання природного газу, нафти та їхніх продуктів є важливою умовою для нормального функціонування державних установ, підприємств, а також для забезпечення населення необхідними енергетичними ресурсами.

Особливу важливість нафтогазовий комплекс набуває в умовах зростаючої енергетичної залежності від зовнішніх постачальників. Обмеженість власних запасів енергоносіїв ставить країну в ситуацію залежності від імпорту, що створює додаткові економічні, політичні та безпекові ризики. Таке становище може стати причиною не тільки економічної нестабільності, але й політичної вразливості, оскільки енергетична залежність може бути використана як важіль впливу з боку інших держав.

В умовах сучасних викликів для нафтогазової галузі важливою є не лише проблема забезпечення внутрішніх потреб енергоресурсами, але й перспектива розвитку цієї галузі в контексті глобальних тенденцій енергетичної трансформації. Україна повинна орієнтуватися на диверсифікацію джерел енергії, розвиток альтернативних енергетичних ресурсів, а також посилення власного видобутку нафти і газу, модернізацію інфраструктури транспортування та зберігання енергоносіїв.

Актуальними проблемами є також низький рівень інвестицій у сучасні технології та інфраструктуру, недостатня ефективність державної політики в управлінні нафтогазовим сектором, а також значні виклики, пов'язані з технічним станом підприємств і необхідністю їх модернізації для зниження витрат та підвищення ефективності.

Перспективи розвитку нафтогазового комплексу України залежать від здатності країни зберегти енергетичну безпеку, знизити залежність від імпортних постачальників та інвестувати у відновлення власних ресурсів і модернізацію енергетичної інфраструктури. Для цього необхідно здійснювати комплексні заходи, спрямовані на підвищення енергоефективності, розвиток новітніх технологій видобутку та транспортування, а також залучення інвестицій у галузь. Тільки таким чином можна забезпечити стабільний розвиток нафтогазового комплексу, зміцнити економічну та політичну стабільність країни та знизити негативні наслідки від зовнішньої енергетичної залежності.

Основні показники нафтогазової сфери України в умовах збройної агресії російської федерації проти України, сформовано автором [31] на основі [32] наведено на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікація загроз нафтогазовій галузі України в умовах трансформації економіки

Загрози доходів	
1	2
Цінова волатильність	Нестабільність світових цін на нафту і газ може призвести до значних коливань доходів нафтогазової галузі, що впливає на загальний економічний стан країни
Податковий тиск	Непередбачувані зміни в податковому законодавстві можуть зменшити прибутковість підприємств і відштовхнути інвесторів
Загрози видатків	
Витрати на модернізацію	Застаріла інфраструктура потребує значних інвестицій для модернізації та забезпечення безперебійної роботи
Енергоефективність	Низький рівень енергоефективності призводить до перевитрат ресурсів і додаткових витрат на енергію
Загрози на стадії планування та реалізації проектів	
Регуляторна невизначеність	Затримки в ухваленні важливих нормативних актів можуть затримувати запуск нових проектів та оновлення інфраструктури
Корупція	Високий рівень корупції може призводити до неефективного використання ресурсів та затримок у реалізації проектів

Продовження таблиці 2.1

1	2
Загрози на стадії розгляду та затвердження проектів	
Бюрократія	Складні та тривалі процедури погодження та затвердження проектів можуть затримувати їх реалізацію та підвищувати витрати
Загрози на стадії виконання проекті	
Імпортозалеhність	Залежність від імпорту сировини, обладнання та технологій може призводити до зривів у постачанні та підвищення витрат
Безпека	Ризики, пов'язані з військовими діями та тероризмом, можуть призводити до фізичного пошкодження інфраструктури та зупинки виробничих процесів
Загрози на стадії контролю та моніторингу	
Недостатній нагляд	Відсутність ефективного контролю за виконанням проєктів може призводити до недобросовісного використання ресурсів та невиконання запланованих робіт

Джерело: сформовано автор на основі [31; 32]

Нафтогазова галузь України стикається з низкою загроз на кожному етапі своєї діяльності – від планування до виконання та контролю. Основними ризиками є нестабільність на ринку енергоресурсів, високий податковий тиск, корупційні ризики, залежність від імпорту, а також загрози безпеки і недостатній нагляд. Усі ці фактори можуть негативно вплинути на ефективність роботи галузі та її здатність до розвитку. Важливими кроками для мінімізації цих загроз є вдосконалення регулювання, підвищення енергоефективності, модернізація інфраструктури та боротьба з корупцією.

АТ «Укрнафта» – найбільша нафтовидобувна компанія України.

В структуру підприємства входять два бізнес-підрозділи «Укрнафта-Схід» і «Укрнафта-Захід», в складі яких є шість нафтогазовидобувних управління і три газопереробних заводи, а також Управління нафтопромислового сервісу, яке надає повний спектр сервісних послуг для нафтогазовидобувної галузі та підрозділ «Укрнафта Буріння», який забезпечує виконання пошуково-розвідувального та експлуатаційного буріння.

АТ «Укрнафта» володіє 86 спеціальними дозволами на видобування, 4 дозволами на геологічне вивчення (включаючи дослідно-промислову розробку) та частками в 3 спільних підприємствах, які володіють спецдозволами на

видобування загальною площею 8540 квадратних кілометрів.

Компанія веде видобуток на території Сумської, Полтавської, Чернігівської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Дніпропетровської і Харківської областей України.

Станом на 01.09.2025 року видобуток нафти та газу здійснювався на 1 807 нафтових та 164 газових свердловинах.

Монобрендова мережа АЗС UKRNAFTA налічує 662 АЗК майже в усіх регіонах України [33, 34].

За інформацією з офіційного сайту [34] АТ «Укрнафта» – це провідна нафтогазова компанія України, що здійснює видобуток нафти та природного газу, їх переробку, а також має велику мережу автозаправних станцій по всій країні. Вона є однією з найстаріших та найбільших нафтовидобувних компаній в Україні та має стратегічно важливе значення для енергетичної безпеки та економіки держави. Компанія була заснована в 1994 році і з того часу займає провідні позиції на ринку видобутку та переробки нафти.

«Укрнафта» здійснює видобуток нафти і газу на значній кількості родовищ в Україні, зокрема на родовищах в Дніпровському, Остроміському, Карпатському та інших районах. Окрім видобутку, компанія активно займається переробкою вуглеводнів, а також постачанням продукції на внутрішній ринок. Вона також має власні підприємства для буріння**,** на яких проводиться як пошуково-розвідувальне буріння, так і експлуатаційне буріння нафтових та газових свердловин.

Основні бізнес-підрозділи «Укрнафти»:

1 «Укрнафта-Схід» та «Укрнафта-Захід» – ці підрозділи включають нафтовидобувні управління, а також переробні потужності на сході та заході України.

2 «Укрнафта Буріння» – цей підрозділ спеціалізується на бурінні свердловин та виконанні інших інженерних робіт.

3 Компанія активно розвиває мережу автозаправних станцій, що включає понад 500 АЗС по всій Україні, на яких продається як паливо, так і супутні товари та послуги.

У 2024 році «Укрнафта» продемонструвала чистий прибуток у розмірі 16,38 млрд грн, що свідчить про стабільну фінансову діяльність компанії, незважаючи на складні умови ринку. Цей показник підтверджується даними незалежного аудиту, що забезпечує прозорість та надійність фінансової звітності компанії.

Завдяки потужному фінансовому становищу та високому рівню прибутковості, компанія має можливість не тільки підтримувати свою діяльність, а й здійснювати важливі інвестиції в розвиток нових родовищ, модернізацію інфраструктури, а також у технологічні інновації для підвищення ефективності своїх процесів.

В 2025 році акціонери «Укрнафти» затвердили оновлену редакцію статуту компанії і зміни в управлінській структурі, що є частиною стратегії трансформації компанії відповідно до сучасних стандартів корпоративного управління. Це є свідченням орієнтації компанії на стабільний розвиток та адаптацію до нових умов ведення бізнесу, зокрема в контексті глобальних економічних викликів.

«Укрнафта» активно впроваджує інноваційні технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Компанія стала першою нафтогазовою компанією в Україні, що отримала сертифікацію ISO 29001, що свідчить про високий рівень управління якістю в нафтогазовій галузі. Окрім того, «Укрнафта» потрапила до ТОП-5 інноваційних компаній України, що підтверджує її орієнтацію на технологічні інновації в управлінні ресурсами та вдосконаленні процесів видобутку та переробки енергоносіїв.

Компанія не лише забезпечує енергетичні потреби країни, а й активно займається питаннями соціальної відповідальності. Вона бере участь у розвитку інфраструктури регіонів, де здійснює свою діяльність, підтримує локальні громади та сприяє економічному розвитку за рахунок створення робочих місць.

У 2023 році компанія «Укрнафта» була визнана однією з провідних компаній, що активно підтримує проекти в галузі соціальної відповідальності, зокрема у сфері освіти та розвитку інфраструктури в регіонах.

Основним акціонером «Укрнафти» **є** НАК «Нафтогаз України»**,** що володіє більше ніж 50% акцій компанії. Завдяки цьому «Укрнафта» є стратегічно

важливою частиною національного енергетичного комплексу, і її діяльність безпосередньо впливає на енергетичну безпеку країни.

Згідно з оновленою інформацією, компанія активно працює над покращенням корпоративного управління, що дозволяє підвищити прозорість її діяльності та поліпшити відносини з інвесторами та державними органами.

«Укрнафта» орієнтується на диверсифікацію своїх бізнес-діяльностей та розвиток альтернативних енергетичних рішень у рамках стратегії енергетичної трансформації**.** Важливими напрямками для компанії є:

1 Розвиток відновлюваних джерел енергії (вітрова, сонячна енергетика).

2 Покращення екологічних стандартів видобутку нафти і газу.

3 Модернізація газової інфраструктури для забезпечення більшої ефективності та надійності постачання енергоресурсів в країну.

Таким чином, АТ «Укрнафта» – це ключова компанія в енергетичному секторі України, яка займає лідируючу позицію на ринку видобутку нафти і газу та активно сприяє розвитку енергетичної інфраструктури країни. За останні роки компанія досягла значних фінансових результатів, стала провідним інноватором у галузі, а також активно впроваджує новітні технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Завдяки її значній ролі в нафтогазовій індустрії, «Укрнафта» є важливим гравцем у забезпеченні енергетичної безпеки України та сприяє соціальному та економічному розвитку країни.

Структурні підрозділи компанії ПАТ «Укрнафта» та їх функції представлені в таблиці 2.2.

За результатами 2024 року ПАТ «Укрнафта» підтвердила прибутковість зі значним фінансовим результатом – 16,38 млрд грн чистого прибутку, що відображає стабільність фінансових показників компанії.

Компанія спрямувала частину прибутку у вигляді дивідендів до державного бюджету (приблизно 5 млрд грн), що підкреслює її соціальну та економічну роль.

У 2024 році компанія покращила показники видобутку енергоресурсів – і газу, і нафти. Загальний обсяг видобутку в нафтовому еквіваленті збільшився на 3 % порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.2 – Структурні підрозділи компанії ПАТ «Укрнафта» та їх функції

Структурний підрозділ	Основні функції
Видобувне управління «Укрнафта-Схід»	Видобуток нафти та природного газу на сході України. Проводить геолого-розвідувальні роботи та розробку нафтових родовищ.
Видобувне управління «Укрнафта-Захід»	Видобуток нафти та природного газу на заході України. Виконує роботи з експлуатації нафтових і газових свердловин, а також реалізація проектів по покращенню видобутку нафти і газу.
«Укрнафта Буріння»	Пошуково-розвідувальне та експлуатаційне буріння. Здійснює буріння нових свердловин, їх обслуговування та модернізацію. Займається також капітальним ремонтом та реконструкцією свердловин.
Підрозділ з обробки газу та нафти	Переробка видобутих енергоресурсів: нафти та газу. Очищення, стабілізація та зберігання нафти і природного газу перед подальшим транспортуванням або продажем.
Департамент маркетингу	Займається продажем нафти та газу, визначенням цінових стратегій, укладанням угод з постачальниками та споживачами. Збирає і аналізує інформацію про попит і пропозицію на енергоресурси на внутрішньому і міжнародному ринках.
Фінансово-економічний департамент	Управління фінансами компанії: складання бюджету, фінансове планування, бухгалтерський облік і звітність, аналіз прибутковості, забезпечення фінансових потоків для розвитку та інвестування.
Підрозділ з технічного обслуговування	Здійснює технічне обслуговування та ремонт обладнання, яке використовується на свердловинах, нафтопроводах, насосних станціях і переробних установках. Забезпечує надійність роботи всіх технічних систем.
Юридичний департамент	Забезпечує правову підтримку компанії, укладання контрактів, вирішення юридичних суперечок, захист інтересів компанії в судах, супровід проектів з точки зору законодавства.
Департамент кадрової політики	Розробка та реалізація кадрової політики компанії. Підбір, навчання і розвиток персоналу, організація мотивації співробітників, управління корпоративною культурою, вирішення питань трудових відносин.
IT-відділ	Забезпечення безперебійної роботи інформаційних систем, впровадження нових технологій для автоматизації бізнес-процесів, управління базами даних, захисту інформації та забезпечення ефективної роботи всіх IT-платформ і програм.
Департамент безпеки	Забезпечення безпеки на всіх етапах діяльності компанії. Охорона об'єктів, захист від зовнішніх загроз, контроль за технічними та організаційними заходами з безпеки на виробництві та нафтопереробних установках.
Департамент соціальної відповідальності	Займається питаннями корпоративної соціальної відповідальності, екології, благодійної діяльності компанії, підтримки місцевих громад, а також розвитком проектів в галузі охорони здоров'я та освіти.

В офіційному фінплані на 2024 рік передбачались 118 млрд грн чистого доходу та 18 млрд грн чистого прибутку, що свідчить про амбітні плани компанії

щодо економічної діяльності.

За перше півріччя 2025 року компанія також залишається прибутковою – з чистим прибутком ~5,2 млрд грн, що показує продовження стабільної діяльності

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та HR-підсистеми підприємства

Нафтогазова галузь української економіки в сучасних умовах перебуває під впливом низки глибоких і комплексних викликів, що суттєво ускладнюють її функціонування. Діяльність підприємств цієї галузі значною мірою обмежується нестачею матеріальних ресурсів та дефіцитом висококваліфікованих фахівців, що ставить під загрозу здатність ефективно забезпечувати енергетичні потреби держави. Через дефіцит кадрового потенціалу підприємства змушені працювати в умовах постійного навантаження на існуючі кадри, що негативно позначається на рівні продуктивності та інноваційній спроможності галузі.

На функціонування сектора суттєво впливають високі ризики, пов’язані зі збройною агресією російської федерації, що призводить до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, суттєвих фінансових втрат і небезпеки для персоналу. Війна спричинила значні матеріальні та організаційні виклики, змусивши компанії шукати нові моделі роботи в умовах безперервних загроз, зокрема адаптувати виробничі процеси до умов воєнного часу.

Серед факторів, що мають негативний вплив на стабільність галузі, - політичні та організаційно-економічні обставини, які виникли в результаті трансформаційних процесів в українській економіці. Це зумовлює необхідність оперативного реагування, гнучкого управління й адаптивних стратегій для забезпечення життєздатності підприємств в умовах нестабільності. Підприємства мають постійно балансувати між економічними вимогами, змінами регуляторної політики, а також перспективами розвитку й обмеженнями, що накладаються зовнішніми факторами.

Окремим негативним наслідком війни стало обмеження можливостей

нафтогазового сектора забезпечувати енергетичні потреби населення і промисловості за рахунок власних ресурсів**.** Окупація частини території країни, де розташовані значні виробничі потужності, родовища та ключові об’єкти інфраструктури, значно зменшила обсяги видобутку й виробництва, що спричинило додатковий тиск на внутрішній ринок і потребу в імпорті енергоресурсів. Це, у свою чергу, обумовлює підвищену залежність від зовнішніх поставок і зростання витрат на енергоносії.

У підсумку, нафтогазова галузь України вимушена діяти в умовах жорсткої конкуренції, кадрового дефіциту, військових ризиків і економічної невизначеності, що потребує від підприємств не лише поточної адаптації до змін, а й розробки стратегій довгострокового розвитку з урахуванням екстраординарних викликів сьогодення [31].

НАК «Нафтогаз України» є однією з найбільших та найбільш значущих державних енергетичних компаній в Україні, яка має важливе значення не тільки для енергетичного сектору країни, а й для її економічної та соціальної стабільності. Управління персоналом у Нафтогазі є стратегічним елементом, що сприяє досягненню цілей компанії та забезпеченню ефективної роботи всіх її підрозділів. Далі ми розглянемо основні аспекти кадрової політики компанії, її структуру та інструменти управління персоналом, використовуючи інформацію з офіційного сайту НАК «Нафтогаз України».

НАК «Нафтогаз України»є одним із найбільших роботодавців в Україні, з близько 100 000 співробітників, що підтверджує масштаби компанії та її вплив на ринок праці. Цей великий штат співробітників охоплює різні напрямки діяльності компанії, від видобутку нафти та газу до продажу енергетичних ресурсів і обслуговування інфраструктури.

За офіційними даними, плинність персоналу в компанії залишається низькою (менше 3%), що свідчить про стабільність кадрів і успішну політику з утримання співробітників. Це важливий показник для такої великої організації, оскільки низька плинність свідчить про високий рівень лояльності співробітників до компанії та ефективність кадрових стратегій.

Відзначено також, що жінки складають близько 24% від загальної кількості співробітників. Це свідчить про наявність певного балансу в гендерній структурі компанії, хоча існує потенціал для покращення цієї ситуації. Зокрема, компанія активно підтримує гендерну рівність і створює умови для кар'єрного росту жінок у всіх сферах діяльності.

Однією з важливих характеристик кадрового управління у Нафтогазі є інтеграція HR-функцій на рівні топ-менеджменту. Олена Артазей, яка є HR-директором та членом правління НАК «Нафтогаз України», відповідає за управління персоналом на стратегічному рівні, що свідчить про важливість кадрових питань для загального розвитку компанії. Вона має понад 15 років досвіду в HR-управлінні та працювала в інших великих компаніях, що допомагає впроваджувати ефективні та сучасні практики управління людськими ресурсами.

Управління персоналом є невід'ємною частиною стратегії компанії, що підтверджує активне залучення HR-директора до прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити високий рівень залученості співробітників.

НАК «Нафтогаз України» активно інвестує в розвиток компетенцій своїх співробітників. Одним із основних напрямів кадрової політики є професійне навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам компанії постійно вдосконалювати свої навички і відповідати сучасним вимогам енергетичної галузі. Для цього компанія активно співпрацює з провідними навчальними закладами, університетами та іншими професійними організаціями, а також реалізує внутрішні програми підвищення кваліфікації.

У компанії розроблено систему мотивування співробітників, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Важливу роль відіграє кар'єрний ріст, який підтримується через перспективи для професійного розвитку та внутрішні програми наставництва, де більш досвідчені працівники допомагають молодим спеціалістам адаптуватися і розвиватися.

НАК «Нафтогаз України» приділяє велику увагу не тільки бізнес-процесам, а й соціальним аспектам своєї діяльності. Компанія активно працює над корпоративною соціальною відповідальністю та має програми підтримки своїх співробітників. Серед таких програм – підтримка здоров'я та благополуччя працівників**,** організація відпочинку для співробітників та сприяння навчанню**.**

Таким чином, НАК «Нафтогаз України» демонструє стабільну і ефективну кадрову політику, що включає високий рівень управління персоналом, орієнтацію на розвиток співробітників та соціальну відповідальність. Нафтогаз ставить кадрове управління в основу своєї стратегії, що дозволяє їй залишатися одним з найкращих роботодавців в Україні [35].

Зважаючи на обмеженість доступної інформації щодо кадрового потенціалу та функціонування HR-підсистеми АТ «Укрнафта», основним джерелом для досліджень став офіційний підприємства [34] та інші відкриті інтернет-ресурси.

За інформацією з офіційного сайту та відкритих джерел, АТ «Укрнафта» налічує близько 20 000 співробітників, що працюють у різних підрозділах компанії, включаючи видобуток, переробку, транспортування та роздрібну мережу АЗС. Компанія є одним з найбільших роботодавців на ринку енергетичних компаній в Україні.

Персонал компанії складається з різних груп працівників, кожен з яких має свою специфічну роль у забезпеченні стабільної діяльності компанії. Основні категорії персоналу включають (табл. 2.3):

HR-підсистема АТ «Укрнафта» - це частина загальної організаційної структури компанії, яка відповідає за управління людськими ресурсами та забезпечує реалізацію кадрової політики. Вона охоплює весь спектр процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, від набору кадрів до професійного розвитку і утримання співробітників. Система організована так, щоб сприяти максимальній ефективності роботи компанії через оптимальне використання людського потенціалу. Далі розглянемо основні складові HR-підсистеми компанії «Укрнафта».

Таблиця 2.3 – Категорії персоналу АТ «Укрнафта»

Категорія працівників	Основні функції та завдання
Операційний персонал	Працівники нафтогазових родовищ, оператори з видобутку, технічні спеціалісти, інженери. Вони здійснюють безпосередній контроль та обслуговування обладнання на місцях.
Персонал АЗС	Оператори заправок, касири, менеджери з обслуговування клієнтів. Займаються продажем палива, надають послуги для клієнтів на автозаправних станціях.
Інженерно-технічний персонал	Інженери з налагодження та ремонту, геологи, фахівці з буріння. Проводять технічне обслуговування і модернізацію обладнання та інфраструктури.
Управлінський персонал	Керівники різних підрозділів, менеджери проектів, директор департаменту. Забезпечують керівництво і координацію діяльності компанії.
Адміністративний персонал	Працівники фінансових, юридичних та бухгалтерських підрозділів. Займаються адміністративними функціями, обліком і підтримкою корпоративних процесів.
Розробка і інновації	Спеціалісти з автоматизації, аналітики, розробники програмного забезпечення. Розробка та впровадження новітніх технологій для оптимізації роботи підприємства.

У випадку з АТ «Укрнафта», HR-система є важливим елементом, що визначає політику компанії в галузі управління персоналом, розвитку кадрових ресурсів та підтримки ефективної роботи компанії в цілому.

HR-підсистема «Укрнафти» включає в себе кілька основних елементів (таблиця 2.4):

Таблиця 2.4 – Елементи HR-підсистеми АТ «Укрнафта»

Елемент HR-підсистеми	Опис
HR-директор	Очолює HR-підсистему компанії, відповідає за реалізацію кадрової стратегії на всіх етапах управління персоналом, організовує і контролює всі кадрові процеси в компанії.
Рекрутинг та відбір персоналу	Відповідає за залучення нових співробітників, підбір кандидатів на відкриті вакансії через різні канали (веб-сайти, кадрові агентства, соціальні мережі).
Навчання та розвиток персоналу	Включає програми підвищення кваліфікації, тренінги, семінари для співробітників різних рівнів, програми наставництва та професійного розвитку.
Мотивація та компенсація	Визначає структуру зарплати, премії, бонуси та інші форми винагороди, щоб мотивувати співробітників до досягнення високих результатів.
Соціальні гарантії та пільги	Розробляє та підтримує соціальні програми для співробітників, включаючи медичне страхування, відпустки, допомогу при хворобі або у разі настання форс-мажорних ситуацій.
Кадрові документи та звітність	Займається веденням кадрового обліку, зберіганням і обробкою персональних даних співробітників, оформленням документів.

2.3 Оцінка системи управління персоналом та встановлення потреб у впровадженні HR-інновацій

Підходи до управління персоналом в АТ «Укрнафта» є важливою складовою корпоративної стратегії компанії, яка допомагає забезпечити ефективність її діяльності, стійкість у мінливому ринковому середовищі та адаптивність до зовнішніх викликів. «Укрнафта» активно розвиває сучасні підходи в управлінні персоналом, орієнтуючись на довгостроковий розвиток, створення сприятливих умов для працівників та підвищення їхньої мотивації та продуктивності. Ось основні підходи до управління персоналом, які застосовуються в «Укрнафта».

«Укрнафта» інтегрує управління персоналом у загальну стратегію компанії, що дозволяє забезпечити її успіх на довгострокову перспективу. Усі HR-рішення приймаються з урахуванням корпоративних цілей, що стосуються ефективного видобутку нафти та газу, розвитку інфраструктури та досягнення високих стандартів безпеки. Стратегічний підхід включає:

1. HR-функція в компанії працює над забезпеченням відповідності кадрових ресурсів цілям та завданням компанії.

2. Підхід до управління персоналом дозволяє компанії швидко адаптуватися до економічних і політичних змін, що є важливим аспектом у нестабільних умовах нафтогазової галузі.

Компанія приділяє велику увагу підбору кваліфікованих співробітників, що є ключовим фактором для стабільного розвитку. Процес залучення та відбору персоналу в «Укрнафти» включає такі етапи:

1. Рекрутинг через різні канали: Компанія активно співпрацює з кадровими платформами, такими як work.ua**,** robota.ua, що дозволяє залучати широкий спектр кандидатів. Оголошення про вакансії публікуються на сайті компанії та на платформах для пошуку роботи.

2. Процес відбору: Для відбору кандидатів застосовуються сучасні методи, такі як співбесіди, тести на професійні навички, оцінка відповідності корпоративним цінностям компанії.

3. Формування кадрового резерву: Для майбутніх потреб компанія підтримує базу кандидатів, що дозволяє швидко заповнювати вакансії в разі необхідності.

В «Укрнафта» приділяють велику увагу розвитку персоналу, що є важливим елементом у стратегії підтримки конкурентоспроможності компанії. Програми навчання та професійного розвитку включають:

1. Внутрішнє навчання, коли співробітники компанії проходять регулярні тренінги для підвищення кваліфікації, вдосконалення технічних навичок, а також для розвитку лідерських та управлінських компетенцій.

2. Зовнішні навчальні програми, коли компанія підтримує співробітників, які бажають пройти курси підвищення кваліфікації або здобути додаткові сертифікати у партнерстві з провідними освітніми закладами або міжнародними компаніями.

3. Програми наставництва, коли молодші працівники мають можливість працювати з досвідченими колегами, що сприяє їхньому швидкому розвитку та адаптації до корпоративної культури.

Мотиваційна система компанії спрямована на заохочення працівників до досягнення високих результатів і сприяння їх довготривалій лояльності. Система мотивації та компенсацій у «Укрнафта» включає:

1. Конкурентну заробітну плату, яка залежить від кваліфікації працівника та його внеску в досягнення результатів. Окрім основної зарплати, компанія надає бонуси та премії, що залежать від досягнень у роботі.

2. Соціальні пільги – співробітники компанії мають доступ до медичного страхування, оплачуваних відпусток, а також інші пільги, що покращують умови праці.

3. Премії та бонуси виплачуються на основі виконаних завдань, зокрема за участь у проєктах з розробки нових родовищ або вдосконалення технологій.

Компанія надає премії не лише за фінансові результати, а й за інноваційні рішення.

Важливим аспектом управління персоналом в «Укрнафти» є постійна оцінка ефективності співробітників. Зокрема, регулярна оцінка результативності працівників допомагає визначити їхній внесок у досягнення цілей компанії. Оцінка проводиться на основі кількох критеріїв, таких як досягнення фінансових показників, виконання технічних завдань, рівень взаємодії з командою. Для співробітників «Укрнафти» передбачена система зворотного зв'язку, яка включає не лише оцінку результатів їхньої роботи, але й регулярні інтерв'ю з керівниками, на яких обговорюються плани розвитку, можливості для професійного росту і особисті побажання співробітників. Компанія регулярно проводить оцінку задоволення співробітників корпоративною культурою та умовами праці, щоб виявляти слабкі місця та удосконалювати внутрішнє середовище.

Корпоративна культура «Укрнафти» спрямована на формування здорового і продуктивного робочого середовища, що підтримує принципи командної роботи, відкритості, взаємоповаги та інновацій. У «Укрнафти» активно підтримується політика рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від статі, віку чи соціального походження. Компанія організовує різноманітні соціальні проекти та благодійні ініціативи, що сприяють розвитку місцевих громад, де компанія веде свою діяльність. Важливим напрямком є також підтримка високих стандартів екологічної безпеки на підприємствах і нафтогазових родовищах.

Інноваційний підхід до управління персоналом в «Укрнафти» включає використання сучасних технологій для автоматизації процесів управління людськими ресурсами:

1 Цифровізація HR-процесів, яка передбачає використання програмного забезпечення для автоматизації кадрового обліку, управління відпустками, обробки зарплат і зберігання даних про співробітників.

2 Впровадження аналітики із застосування великих даних та аналітичних інструментів для оцінки ефективності працівників і прогнозування потреб у навчанні та розвитку.

В узагальненому вигляді підходи до управління персоналом в АТ «Укрнафта» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Підходи до управління персоналом в АТ «Укрнафта»

Підхід	Опис
Стратегічне управління персоналом	HR-підсистема є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Кадрові рішення орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, таких як ефективність та інновації.
Інноваційний підхід	Впровадження новітніх технологій у сфері управління персоналом: автоматизація HR-процесів, використання програмного забезпечення для оцінки ефективності.
Кадровий резерв	Створення кадрового резерву для швидкої заміни ключових позицій у разі необхідності, підготовка нових лідерів всередині компанії.
Розвиток корпоративної культури	Залучення співробітників до формування цінностей і стандартів компанії, активне просування командної роботи та корпоративних заходів для покращення клімату.

Таким чином, вважаємо, що представлені підходи до управління персоналом в АТ «Укрнафта» демонструють сучасний, комплексний і стратегічний підхід до управління людськими ресурсами.

З метою збору відгуків і думок працівників АТ «Укрнафта» щодо ефективності та якості системи управління персоналом в компанії, нами проведено опитування працівників НГВУ «Долинанафтогаз» та НГВУ «Надвірнанафтогаз», які є структурними підрозділами АТ «Укранафта». Зміст опитувальнка представлено в додатку А.

Основні результати опитування після опрацювання 80 анкет виглядають наступним чином:

1 60-70% респондентів оцінюють загальну ефективність системи управління персоналом як добру або відмінну. Це свідчить про те, що більшість співробітників задоволені організацією роботи HR-відділу, адекватністю кадрових процесів та підтримкою з боку керівництва.

2 55-60% респондентів вказуютьть, що процес набору та відбору персоналу є ефективним і задовольняє потреби компанії. Вони відзначають, що набір кадрів здійснюється через доступні платформи, а сам процес є прозорим і організованим.

3 30-35% зазначає, що цей процес потребує покращення або має певні затримки, наприклад, з огляду на недостатню кількість каналів комунікації щодо вакансій чи відсутність чіткої стратегії.

4 60-65% респондентів оцінюють процес адаптації нових працівників як позитивний та достатньо структурований, зокрема відзначать навчальні матеріали, підтримку з боку колег і керівників.

5 25-30% можуть вказують, що адаптація нових співробітників потребує покращення: зокрема, це може стосуватися відсутності чіткої програми адаптації чи недостатньої підтримки з боку компанії в процесі інтеграції.

6 50-55% респондентів ь задоволені можливостями для навчання та професійного розвитку, вказуючи, що компанія надає хороші можливості для вдосконалення навичок через внутрішні тренінги та курси.

7 30-35% висловлюють потребу в більшій кількості професійних тренінгів, онлайн-курсів або стажувань для подальшого розвитку.

8 10-15% респондентів вказують, що підвищення кваліфікації є недостатнім або не забезпечується компанією, що знижує їхній професійний розвиток.

9 65-70% респондентів задоволені системою мотивації та компенсацій, відзначаючи, що вона справедлива**,** прозора **та** відповідає ринковим стандартам. Співробітники вказують на бонуси**,** премії за досягнення цілей і справедливий рівень заробітної плати.

10 20-25% співробітників зазначають, що система потребує вдосконалення, особливо щодо індивідуальних бонусів або заохочення за досягнення, зокрема у специфічних відділах або для окремих категорій працівників.

11 5-10% респондентів зазначають, що рівень компенсацій **є** незадовільним, або що стимулювання працівників не відображає результатів їхньої роботи.

12 55-60% співробітників вважають, що оцінка результативності **є** справедливою **та** ефективною. Вони вважають, що процес оцінки дозволяє отримати чітке уявлення про їхні сильні та слабкі сторони.

13 30-35% зазначають, що оцінка результативності не завжди є об'єктивною або що їм важко розуміти, на підставі яких критеріїв відбувається оцінка їхньої роботи.

14 5-10% вказують, що оцінка ефективності не надає достатньо зворотного зв'язку або що критерії оцінки не є достатньо прозорими.

15 60-65% респондентів вважають, що корпоративна культура в АТ «Укрнафта» є здоровою**,** відкритою і сприяє ефективній командній роботі. Співробітники відзначають доброзичливу атмосферу та готовність керівників до діалогу.

16 25-30% зазначили, що корпоративна культура є нейтральною або що деякі аспекти роботи з командою можуть бути покращені.

17 5-10% вважають, що корпоративна культура вимагає змін, зокрема через недостатню взаємодію між відділами або неуважність до потреб співробітників**.**

18 70-75% респондентів задоволені роботою в компанії, вказуючи на наявність можливостей для професійного зростання, стабільність на робочому місці, та підтримку з боку колег і керівництва.

19 20-25% співробітників висловлюють нейтральне ставлення до роботи або вказують на деякі проблеми, які не дозволяють їм повністю задовольнятися своєю роботою.

20 5-10% демонструють незадоволеність через такі аспекти, як відсутність кар'єрного росту**,** незадоволеність рівнем компенсації або проблеми в роботі з керівництвом**.**

Підсумкові результати опитування наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Підсумкові результати опитування

Питання	Результат
Загальна оцінка HR-системи	60-70% оцінюють систему як хорошу або відмінну
Процес набору та відбору персоналу	55-60% вважають процес ефективним
Адаптація нових співробітників	60-65% задоволені адаптацією
Навчання та розвиток персоналу	50-55% задоволені можливостями навчання
Мотивація та компенсація	65-70% задоволені рівнем компенсацій і мотивації
Оцінка результативності	55-60% задоволені оцінкою результативності
Корпоративна культура	60-65% задоволені корпоративною культурою
Загальна задоволеність роботою	70-75% задоволені роботою в компанії

Таким чином, загальна оцінка системи управління персоналом в «Укрнафта» є в основному позитивною, при цьому є кілька областей, які потребують покращення, зокрема в процесах адаптації нових співробітників**,** оцінки результативності **та** навчання і розвитку персоналу**.** Важливими аспектами для вдосконалення є покращення комунікації щодо бонусних і мотиваційних програм, а також подальша увага до формування здорової корпоративної культури**.**

На нашу думку найважливішими напрямами удосконалення HR-процесів у АТ «Укрнафта» повинні стати:

- цифровізація ключових HR-процесів**;**
- розширення можливостей навчання та розвитку персоналу**;**
- покращення прозорості мотиваційної та оцінювальної системи**;**
- зміцнення корпоративної культури та комунікацій**.**

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану діяльності та HR-підсистеми АТ «Укрнафта» дозволив комплексно оцінити ключові параметри функціонування підприємства, визначити сильні та слабкі сторони кадрової роботи, а також окреслити потребу у впровадженні інноваційних HR-технологій. Проведене дослідження підтвердило,

що ефективність персоналу є критичним чинником стабільності та конкурентоспроможності компанії, особливо в умовах масштабних трансформацій паливно-енергетичного сектору та загроз, спричинених зовнішніми і внутрішніми факторами.

Передусім, результати аналізу діяльності підприємства продемонстрували, що АТ «Укрнафта» продовжує відігравати провідну роль у нафтогазовій галузі. Незважаючи на складні макроекономічні умови, воєнні ризики та структурні обмеження, компанія забезпечує стабільний рівень видобутку, модернізує окремі виробничі процеси та утримує значний частковий внесок у національну енергетичну безпеку.

Оцінювання кадрового потенціалу АТ «Укрнафта» показало, що компанія має потужний людський ресурс із високим рівнем кваліфікації та значним досвідом у галузі. Це дає стратегічні переваги, однак потребує оновлення підходів до розвитку компетенцій, організації праці та побудови сучасної системи мотивації. Виявлено, що окремі HR-процеси залишаються фрагментованими, частково паперовими або заснованими на застарілих методиках, що знижує їхню оперативність та гнучкість. Такі аспекти, як адаптація персоналу, оцінювання результативності, навчання та внутрішні комунікації, характеризуються недостатньою автоматизацією та потребують підсилення.

Результати анкетування працівників додатково підтвердили наявність зон, які стримують підвищення ефективності кадрової роботи. Зокрема, працівники висловили потребу у прозорішій системі оцінювання, розширенні можливостей професійного розвитку, покращенні якості внутрішньої комунікації та удосконаленні процесу адаптації нових співробітників. Водночас загальний рівень задоволеності роботою в компанії залишається відносно високим, що свідчить про сильний корпоративний потенціал, який може стати базою для ефективної реалізації HR-інновацій.

Порівняння існуючих HR-процесів з сучасними тенденціями доводить, що компанія має об’єктивну потребу у переході до цифрової моделі управління персоналом. Використання автоматизованих платформ для рекрутингу, адаптації,

оцінювання результативності, навчання та внутрішньої комунікації дозволить оптимізувати кадрові процеси, зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити системний розвиток персоналу. Такі зміни сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, формуванню стійкої корпоративної культури та посиленню інноваційної спроможності компанії.

У підсумку, результати дослідження підтверджують, що в умовах сучасних викликів ефективність HR-підсистеми має ключове значення для стійкого розвитку АТ «Укрнафта».

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В АТ “УКРНАФТА”

3.1 Напрями цифрової трансформації HR-служби

За результатами дослідження HR-процесів в АТ «Укранафта», які базуються як на об’єктивних характеристиках, так і суб’єктивних оцінках персоналу, нами виявлено ряд проблем, які потребують уваги та вирішення збоку керівників HR служби підприємства. Узагальнення проблем та рекомендованих інновацій представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Проблеми та рекомендовані інновації HR-процесів АТ «Укрнафта»

Виявлена проблема	Рекомендована HR-інновація	Очікуваний ефект	Виявлена проблема
Неефективний найм	ATS, AI-рекрутинг	Швидкість, прозорість, якість кандидатів	Неефективний найм
Слабка адаптація	Digital onboarding, наставництво	Краще включення новачків у роботу	Слабка адаптація
Недостатній розвиток	LMS, VR/AR тренажери	Підвищення кваліфікації, доступність навчання	Недостатній розвиток
Непрозорі винагороди	Compensation dashboard, гейміфікація	Мотивація, довіра до компанії	Непрозорі винагороди
Необ’єктивна оцінка	Performance platform, OKR	Мотивація, ясність очікувань	Необ’єктивна оцінка
Проблеми культури	Корпоративний застосунок, платформи комунікації	Залученість, покращення атмосфери	Проблеми культури

У сфері HR-менеджменту сьогодні спостерігається стрімкий перехід від традиційних підходів до широкомасштабної автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, що дозволяє компаніям працювати швидше, ефективніше та прозоріше. Те, що ще кілька років тому здавалося далеким майбутнім, зараз стало звичним

елементом щоденної діяльності відділів кадрів. Цифровізація перестала бути прогнозом – вона формує нові стандарти роботи, які охоплюють буквально всі аспекти взаємодії між працівниками та роботодавцем.

Сучасні технологічні рішення докорінно змінили уявлення про організацію офісних процесів. Якщо раніше будь-яка дія вимагала паперових документів, фізичної присутності чи багатоетапного погодження, то нині HR-менеджмент спрямований на створення інтегрованого цифрового середовища, у якому працівник має доступ до всіх необхідних сервісів буквально «в один клік».

Таке середовище охоплює широкий спектр функцій, що значно спрощують роботу персоналу, а саме:

- планування відпусток чи відряджень, де працівник самостійно подає запит, відстежує статус погодження та отримує підтвердження без зайвих бюрократичних процедур;
- реєстрацію понаднормових годин, що автоматично фіксуються в системі та коректно враховуються при розрахунку оплати праці;
- узгодження непередбачених витрат, коли працівник може швидко подати електронний запит із додаванням необхідних документів, а керівник – оперативно прийняти рішення;
- участь у програмах підвищення кваліфікації, таких як онлайн-лекції, вебінари, тренінги, доступні в будь-який момент через особистий електронний кабінет.

Завдяки таким інструментам цифровізації HR-система стає не просто засобом адміністративного обліку, а повноцінною платформою взаємодії між працівником, HR-відділом і керівництвом, яка дозволяє підвищити рівень комунікації, забезпечити комфорт працівників і зробити управління персоналом більш гнучким і сучасним.

У результаті цифровізація HR-процесів формує нову модель корпоративного середовища, в якій технології виступають інструментом підтримки, розвитку та залучення співробітників, а також сприяють зростанню конкурентоспроможності компанії [36].

На сьогодні у сфері цифровізації HR-процесів сформувалися чотири ключові напрями, які активно впроваджуються у роботу відділів управління персоналом і демонструють високий потенціал розвитку. У контексті АТ «Укрнафта», де ефективність кадрових процесів безпосередньо впливає на стабільність виробничої діяльності та рівень безпеки операцій, ці тенденції можуть стати основою для сучасної трансформації HR-системи.

По-перше, це інтеграція технологій штучного інтелекту у HR-процеси. AI може значно оптимізувати роботу в напрямі підбору персоналу, автоматичного аналізу резюме, прогнозування кадрових ризиків та формування індивідуальних планів розвитку. Для АТ «Укрнафта» це особливо важливо, оскільки дозволить швидше знаходити кваліфікованих фахівців для технічних та інженерних посад і зменшити навантаження на рекрутерів.

По-друге, стрімко поширюється використання хмарних технологій для збору, зберігання та обробки великих обсягів даних, що забезпечує безпечний, централізований та зручний доступ до інформації з будь-якого підрозділу компанії. Для «Укрнафти» це означає можливість створення єдиної цифрової бази персоналу, автоматизацію кадрового документообігу та підвищення прозорості взаємодії між HR і працівниками.

По-третє, популярності набуває впровадження чат-ботів для внутрішньої та зовнішньої комунікації. Такі інструменти можуть відповідати працівникам на типові кадрові запитання, допомагати з оформленням довідок, відпусток, реєстрацією робочого часу чи нагадувати про обов'язкові навчальні курси. Для «Укрнафти» чат-боти стали б ефективним засобом швидкої комунікації з персоналом, зокрема у віддалених виробничих підрозділах.

По-четверте, швидко розвиваються технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR), які застосовуються для навчання, моделювання виробничих ситуацій та оцінки компетенцій. Для АТ «Укрнафта» VR/AR-рішення мають особливе значення: вони дозволяють безпечно тренувати персонал у ситуаціях підвищеного ризику, моделювати аварійні сценарії, відпрацьовувати навички роботи з обладнанням без переривання виробництва.

Отже, впровадження цих чотирьох тенденцій у HR-практику АТ «Укрнафта» створить передумови для підвищення ефективності, прозорості та технологічності кадрових процесів, а також суттєво сприятиме розвитку персоналу, безпеці виробництва та загальній конкурентоспроможності компанії.

Для формування пріоритетних напрямів трансформації HR-служби АТ «Укрнафта», на наш погляд, доцільно розглянути механізм інтеграції одного із запропонованих вище інструментів, а саме штучного інтелекту.

Для АТ «Укрнафта» впровадження штучного інтелекту в HR-систему є не просто технологічною інновацією – це стратегічний крок до підвищення ефективності управління персоналом, посилення безпеки виробництва та забезпечення конкурентних переваг на ринку. З огляду на велику кількість працівників, географічну розгалуженість підрозділів та специфіку виробничих операцій, ШІ може значно оптимізувати як рутинні адміністративні процеси, так і складні аналітичні задачі.

АТ «Укрнафта» щороку здійснює пошук фахівців різних спеціальностей – від операторів видобутку до інженерів і геологів. Штучний інтелект здатен автоматизувати первинний аналіз резюме, ранжування кандидатів та оцінку їхніх компетенцій. Це суттєво зменшує час рекрутера на рутинні дії та підвищує точність відбору.

ШІ також може прогнозувати ймовірність успішної роботи кандидата у конкретному виробничому середовищі, враховуючи минулий досвід, стиль роботи, професійні ризики й відповідність корпоративним цінностям.

Після прийняття на роботу новий працівник повинен за короткий час освоїти технологічні процеси, правила безпеки та внутрішні процедури. ШІ може формувати персоналізовані плани адаптації – наприклад, пропонувати навчальні модулі, інструктажі, перевірки знань та консультації.

Також можливе використання AI-наставників, які надають відповіді на типові запитання новачків: як оформити документи, до кого звертатися у разі технічної несправності, як пройти обов’язкові інструктажі.

Для галузі, де безпека та технічна компетентність мають критичне значення, ШІ може стати ключовим інструментом управління знаннями. Алгоритми здатні аналізувати рівень компетентності працівників і пропонувати індивідуальні програми розвитку.

У поєднанні з VR-технологіями можливе створення симульованих виробничих ситуацій, де працівники можуть тренувати реакцію на аварійні події, відпрацьовувати технічні навички без ризику для життя.

Штучний інтелект здатен формувати об’єктивну та прозору систему оцінювання на основі конкретних показників продуктивності, дисципліни, виконання технологічних норм та дотримання вимог безпеки. Це дозволяє уникнути суб’єктивності та підвищує рівень довіри працівників до процесу атестації.

Також ШІ може прогнозувати кадрові ризики – наприклад, визначати ймовірність плинності, ознаки професійного вигорання або зниження продуктивності.

В умовах розподіленої структури підприємства чат-боти на базі ШІ можуть стати ефективним каналом HR-підтримки. Працівники отримуватимуть відповіді на питання щодо відпусток, зарплат, довідок, навчання або графіка роботи.

Такі цифрові інструменти також можуть збирати зворотний зв’язок, проводити щотижневі опитування та моніторити емоційний стан колективу.

Для АТ «Укрнафта», де ризики є значними, ШІ може аналізувати дані з камер відеоспостереження, виявляти порушення техніки безпеки, фіксувати небезпечні ситуації та попереджати про потенційні інциденти.

Також алгоритми можуть прогнозувати поломки обладнання, що допоможе зменшити аварійність та зберегти життя і здоров’я працівників.

Основні напрями інтеграції ШІ у HR-процеси АТ «Укрнафта наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні напрями інтеграції ШІ у HR-процеси АТ «Укрнафта

Напрям упровадження ШІ	Приклади застосування в АТ «Укрнафта»	Очікувані результати
Рекрутинг і відбір персоналу	Автоматичний аналіз резюме, ранжування кандидатів, AI-тести	Швидший відбір, підвищення якості найму, зменшення витрат часу
Адаптація нових працівників	AI-наставники, персоналізовані плани адаптації, автоматичні інструктажі	Швидка інтеграція у виробничі процеси, зниження помилок новачків
Навчання та розвиток персоналу	Персоналізовані навчальні траєкторії, AI-аналіз компетенцій, симулятори з VR/AI	Покращення кваліфікації, підвищення рівня безпеки та професійної підготовки
Оцінювання результативності	Автоматичне оцінювання KPI, прогнозування ризиків, моніторинг поведінкових показників	Об’єктивність, прозорість, своєчасне реагування на кадрові ризики
Внутрішні комунікації	Чат-боти HR-підтримки, AI-опитування персоналу	Підвищення залученості, оперативність комунікацій
Безпека праці	Аналіз відео ШІ, прогнозування аварій, контроль дій працівників	Зменшення ризиків, попередження інцидентів, підвищення рівня охорони праці

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в HR-процеси АТ «Укрнафта» має відбуватися комплексно, поетапно та з орієнтацією на ключові потреби компан**ії.**

Прогнозованими ефектами від інтеграції штучного інтелекту в HR-процеси АТ «Укрнафта» може стати:

1 Зниження витрат на HR-операції.

2 Оптимізація витрат на навчання та розвиток.

3 Підвищення оперативності HR-процесів.

4 Уніфікація HR-процедур між підрозділами.

5 Підвищення якості прийняття рішень.

6 Підвищення точності та якості підбору персоналу.

7 Підвищення ефективності оцінювання персоналу.

3.2 Впровадження інновацій у сфері рекрутингу та адаптації

Сфера найму та відбору персоналу сьогодні опинилася перед низкою серйозних викликів, що вимагають принципового оновлення підходів та перегляду усталених моделей роботи з кандидатами. Причини цього є комплексними: вплив пандемії COVID-19 у 2020–2022 роках, повномасштабне вторгнення Росії, окупація частини українських територій та знищення промислової інфраструктури населених пунктів, прилеглих до зони бойових дій, починаючи з 2014 року і до теперішнього часу.

Опитування роботодавців, проведене Державним центром зайнятості у 2023 році, у якому взяли участь понад 33 тис. підприємців, показало, що 37,5% з них зіткнулися з труднощами у підборі персоналу. Найпоширеніші проблеми, визначені роботодавцями, безпосередньо пов’язані з умовами воєнного стану:

- 25,5% – наслідки мобілізації та небажання чоловіків офіційно працевлаштовуватися,
- 26,7% – зростання дефіциту кадрів,
- 5% – ризики, пов’язані з місцем розташування підприємств та загрозою для життя працівників,
- 6,1% – відсутність у кандидатів необхідних документів або їхня втрата через воєнні події [37, 38].

Таким чином, процеси рекрутингу в Україні відбуваються в умовах підвищеної небезпеки та системних структурних викликів, спричинених глибокою кризою в економіці. Дефіцит кваліфікованого персоналу очікувано посилюватиметься, адже мобілізація та бойові дії на сході країни продовжують тривати. Одночасний спад економічної активності у більшості галузей та значні міграційні хвилі, які хоч і сповільнилися у 2023 році, але тривають досі, створюють набагато серйозніші загрози: демографічне скорочення та втрату демоекономічного потенціалу держави [37]

У таких умовах послуги з професійного та ефективного рекрутингу стають надзвичайно важливими для бізнесу. Підприємствам необхідно швидко знаходити

та працевлаштовувати кадри відповідної кваліфікації, оскільки це є визначальним чинником їхньої стабільної роботи та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Поширення змішаних форматів зайнятості, релокація компаній і працівників стимулюють активне впровадження сучасних цифрових інструментів та технологій у процеси найму [38].

Отже, вивчення, адаптація та використання інноваційних HR-рішень у сфері рекрутингу сьогодні стають не просто бажаними, а критично необхідними для підвищення результативності управління людськими ресурсами в Україні.

Онлайн-рекрутинг (E-Recruitment) сьогодні є одним із найпоширеніших підходів до пошуку та залучення персоналу. У центрі цього процесу лежить використання Інтернету як основної платформи для взаємодії роботодавців і кандидатів. Компанії публікують інформацію про відкриті вакансії на спеціалізованих ресурсах, що значно спрощує і прискорює процес найму.

До міжнародних платформ, що широко застосовуються для працевлаштування, належать «CareerBuilder», «Monster», «Dice», «LinkedIn», «Bullhorn» [39] та інші. В Україні популярними є такі ресурси, як «jobs.ua», «rabota.ua», «work.ua», «jooble.org.ua», «DOU», «Праця UA», «Workado», «Teamnety», «BazaIT», «OLX.ua». Завдяки безперервному доступу до вакансій роботодавці можуть оперативно формувати власні бази кандидатів, що прискорює відбір персоналу.

Більшість корпоративних вебсайтів містить окремий розділ «Кар’єра», через який здобувачі можуть завантажити резюме. На основі таких документів компанії створюють внутрішні бази професійних профілів, які використовують як під час актуального відбору, так і для майбутніх кадрових потреб. Онлайн-рекрутинг сприяє автоматизації багатьох етапів пошуку персоналу, що дозволяє суттєво заощаджувати ресурси та час.

Однією з новітніх тенденцій рекрутингу великих компаній є впровадження власних мобільних кар’єрних сайтів або спеціалізованих застосунків. Вони орієнтовані на користувачів смартфонів і покликані забезпечити швидкий доступ до вакансій, спростити комунікацію та дозволити кандидатам миттєво реагувати

на пропозиції. Крім того, такі інструменти активно підтримують поширення оголошень у соціальних мережах, що значно розширює аудиторію потенційних претендентів [38].

Оскільки технології штучного інтелекту (ШІ) стрімко розвиваються та демонструють усе більші можливості, підрозділи з управління персоналом у компаніях різних галузей, а також професійні рекрутингові агенції дедалі активніше інтегрують їх у свою повсякденну діяльність. Застосування ШІ вже перетворилося на один із ключових трендів сучасного рекрутингу, що формує абсолютно новий підхід до пошуку та відбору кандидатів.

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати значну частину рутинних HR-процесів, таких як аналіз резюме, первинний добір кандидатів, планування співбесід чи оцінка компетенцій. Крім того, інтелектуальні алгоритми дають можливість глибше вивчати професійний профіль здобувачів, прогнозувати їхню потенційну ефективність, визначати рівень відповідності корпоративній культурі та знижувати ризики невдалого найму.

Завдяки впровадженню ШІ рекрутингові процеси стають швидшими, точнішими та менш затратними. Компанії отримують можливість охоплювати ширше коло кандидатів, оперативно реагувати на кадрові потреби та формувати якісніший кадровий резерв. Для великих організацій із великою кількістю вакансій це особливо важливо, адже ШІ допомагає суттєво зменшити навантаження на HR-фахівців, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних завданнях.

Отже, впровадження штучного інтелекту в рекрутингову діяльність не лише відповідає світовим тенденціям, а й забезпечує компаніям реальні конкурентні переваги, сприяючи підвищенню якості найму та оптимізації управління людськими ресурсами загалом.

Переваги та ризики застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом представлено авторами [38] (табл. 3.3) з використанням досліджень [40].

Таблиця 3.3. – Переваги та ризики застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом

Переваги застосування ШІ	Ризики, пов‘язані із застосуванням ШІ
Оптимізація процесів розгляду та перевірки заявників для підвищення ефективності. Пришвидшені процедури найму, що забезпечує економію часу.Зменшення загальних витрат на підбір персоналу.Точні та менш упереджені результати порівняно з отриманими за застосування людської інтуїції та досвіду. Сприяння більш справедливому процесу відбору.Обмін знаннями завдяки гнучкості таподоланню географічних обмежень.Стимулювання конкуренції за таланти, залучаючи пасивних кандидатів на роботу.Зменшення витрат на перехід для пасивних кандидатів і збільшення конкуренції для талановитих людей.Залучення потенційних працівників у всьому світі.Використання корпоративних веб-сайтів для підбору персоналу з метою поширення інформації про вакантні посади.Використання алгоритмів прийняття рішень для аналізу особистих якостей кандидатів і прогнозування потенційної ефективності роботи.Використання ШІ для оцінювання таких факторів, як освіта та досвід роботи в галузі.	Потенційно створюються упередження та несправедливість.Занепокоєння щодо упереджених експертних знань, які впливають на інструменти вибору ШІ.Людські рішення сприймаються як надійніші та більш справедливі порівняно з рішеннями на основі ШІ.Конфлікт між набором персоналу із застосуванням ШІ та організаційною привабливістю.Підвищена залежність від систем на основі ШІ може призвести до технічного стресу та поганого поводження з працівниками.Етичні занепокоєння, що виникають у зв‘язку з підвищенням ефективності та продуктивності завдяки HRM на основі ШІ.Погано обладнана технологія на основі ШІ може призвести до когнітивного перевантаження та емоційних ускладнень для співробітників.Ризики непорозумінь і занепокоєння через обмін знаннями на основі ШІ.Необхідність дотримання етичних принципів, враховуючи захист даних, інформовану згоду, надійність, зрозумілість та ін.

Джерело: [38, 40]

З огляду на розгалужену структуру, велику кількість працівників та високі вимоги до професійної підготовки персоналу, АТ «Укрнафта» має значний потенціал для використання сучасних цифрових технологій у сфері найму. ШІ здатен суттєво змінити підходи компанії до підбору кадрів, зробивши процес швидшим, точнішим і менш залежним від людського фактору.

Однією з найбільш цінних переваг ШІ є оптимізація процесів аналізу та перевірки кандидатів. Для компанії це означає можливість автоматичного сортування резюме, визначення релевантних професійних навичок та швидке формування переліку найбільш підходящих претендентів. Це особливо важливо при відборі технічних спеціалістів, інженерів або працівників видобутку, де

вимоги до кваліфікації є дуже високими.

Окрім цього, ШІ суттєво скорочує час найму, адже здатен автоматично відповідати кандидатам, планувати співбесіди, проводити первинні відеоінтерв'ю та навіть перевіряти базові компетенції. Така автоматизація дозволяє оперативніше закривати вакансії у виробничих підрозділах та на автозаправних станціях, де потреба в персоналі виникає регулярно й часто потребує швидкого реагування.

Завдяки штучному інтелекту компанія може також зменшити витрати на рекрутинг, оскільки автоматизація значної частини процесів зменшує навантаження на HR-відділ і скорочує потребу в зовнішніх рекрутингових послугах.

Важливою перевагою ШІ є підвищення об'єктивності у відборі персоналу. Алгоритми аналізують дані кандидатів без упередженості, притаманної людському фактору, що робить процес добору справедливішим і точнішим. Для компанії, яка прагне формувати професійну і соціально відповідальну команду, це має ключове значення.

Крім того, ШІ дозволяє розширити географію пошуку талантів, охоплюючи кандидатів з різних регіонів України та навіть з-за кордону. Це може стати особливо цінним для рідкісних технічних спеціальностей, де конкуренція за фахівців дуже висока.

Ще одним важливим напрямом використання ШІ є аналіз особистісних та професійних характеристик кандидатів, який дає можливість прогнозувати їхню потенційну ефективність на робочому місці, рівень відповідальності, стресостійкість та здатність працювати у складних виробничих умовах.

Таким чином, використання ШІ може стати ефективним інструментом посилення кадрового потенціалу АТ «Укрнафта» та створення сучасної системи рекрутингу.

В таблиці 3.4. наведено переваги застосування інструментів ШІ у діяльності HR-служби АТ «Укрнафта».

Таблиця 3.4. – Використання переваг ШІ для покращення рекрутингу в АТ «Укрнафта»

Перевага застосування ШІ	Можливості застосування в АТ «Укрнафта»	Очікуваний ефект
Оптимізація перевірки кандидатів	Автоматичне сканування резюме, визначення релевантних навичок, відбір технічних спеціалістів	Швидший і точніший попередній добір
Прискорений найм	Автоматичне планування співбесід, AI-первинні інтерв'ю, чат-боти для комунікації	Зменшення часу закриття вакансій
Зменшення витрат на рекрутинг	Автоматизація рутинних процесів, менше залучення зовнішніх HR-послуг	Економія бюджету на підбір персоналу
Менше упередженості у відборі	Рішення на основі даних: компетенції, досвід, кваліфікації	Справедливий та прозорий процес відбору
Розширення географії пошуку	Відбір кандидатів із різних регіонів світу, віддалені співбесіди	Доступ до ширшого пулу талантів
Залучення пасивних кандидатів	Пошук фахівців, що не шукають роботу активно, через алгоритми рекомендацій	Підвищення шансів знайти цінних спеціалістів
Зменшення витрат часу кандидатів	Системи швидкого відгуку та автоматичного підбору вакансій	Зростання кількості поданих резюме
Глобальний доступ до талановитих фахівців	Рекрутинг інженерів, геологів, технологів із-за кордону	Підвищення компетентності компанії
Використання корпоративних вебресурсів	AI-система на сайті «Укрнафти» для відбору кандидатів	Зростання кількості релевантних заявок
Аналіз особистих якостей кандидатів	AI-тести на стресостійкість, командність, відповідальність	Підвищення якості найнятого персоналу
Оцінка освіти та досвіду	Алгоритми перевірки кваліфікацій, сертифікатів, досвіду роботи	Точний добір фахівців на складні посади

Якісно організована адаптація персоналу сьогодні відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільної та ефективної діяльності підприємств. Вона є одним із ключових факторів, що визначають швидкість та успішність входження нових працівників у професійне середовище. Грамотно спланований, системний і професійно реалізований процес адаптації дозволяє новоприйнятим фахівцям швидко орієнтуватися в особливостях роботи, освоювати посадові обов'язки,

встановлювати продуктивні взаємовідносини з колегами та відчувати підтримку з боку організації.

Завдяки цьому працівник починає відчувати себе частиною колективу, що суттєво підвищує його впевненість, мотивацію та бажання проявляти ініціативу. У результаті підприємство отримує більш підготовленого, залученого та ефективного співробітника, здатного швидко приносити користь організації.

Водночас якісний процес адаптації сприяє значному зниженню рівня плинності кадрів. Коли новачки отримують структуровану допомогу на початковому етапі, вони рідше приймають рішення про звільнення через непорозуміння, стрес чи невизначеність щодо своїх функцій. Це, у свою чергу, дає змогу компанії зменшити фінансові та часові витрати, пов’язані з постійним пошуком, наймом та підготовкою нових працівників [41].

Таким чином, адаптація персоналу є стратегічно важливим елементом управління людськими ресурсами, який забезпечує плавне входження нових кадрів у роботу, формує сильну корпоративну культуру та сприяє довгостроковій стабільності й ефективності діяльності підприємства.

АТ «Укрнафта» – велика, територіально розгалужена нафтогазова компанія, що має виробничі об’єкти, сервісні підрозділи, мережу АЗС та адміністративний персонал. У таких умовах якісна адаптація працівників є критично важливою для зниження рівня плинності кадрів, підтримання високих стандартів безпеки та забезпечення стабільної продуктивності.

Адаптаційні заходи, розроблені з урахуванням специфіки виробничої діяльності АТ «Укрнафта», дають змогу мінімізувати професійні та організаційні ризики, скоротити тривалість періоду входження в посаду, підвищити рівень професійної готовності персоналу та сприяти формуванню позитивного ставлення працівників до організації. Використання сучасних методів навчання, наставництва, цифрових сервісів та оцінювання дозволяє забезпечити високу якість адаптаційного процесу та його відповідність вимогам галузі.

У таблиці 3.5 наведено комплекс адаптованих практик, які доцільно впроваджувати в АТ «Укрнафта» з метою підвищення ефективності адаптації

працівників.

Таблиця 3.5 – Адаптовані практики процесу адаптації персоналу для АТ «Укрнафта»

Етап адаптації	Практики, адаптовані для діяльності АТ «Укрнафта»
Підготовчий етап	Формування пакета організаційних документів; підготовка робочого місця та засобів індивідуального захисту; створення профілю працівника в HR-системі; призначення наставника; попередня інформатизація щодо умов праці та ризиків.
Організаційна адаптація	Проведення вступної зустрічі; ознайомлення з корпоративними цінностями та місією; презентація структури підприємства; ознайомлення з нормативними документами; віртуальна або фізична екскурсія виробничими об’єктами.
Професійна адаптація	Інструктажі з техніки безпеки та охорони праці; ознайомлення з технологічними процесами; практичне навчання роботі з обладнанням; моделювання аварійних ситуацій; виконання короткострокових професійних завдань.
Наставництво (mentoring)	Закріплення досвідченого наставника; регулярні консультації; контроль правильності виконання професійних операцій; адаптаційний супровід для працівників АЗС та виробничих підрозділів.
Навчання та розвиток	Застосування корпоративної LMS; проходження онлайн-курсів; використання VR-тренажерів; регулярне тестування; навчання роботі з новим обладнанням; тренінги з безпеки.
Соціальна адаптація	Інтеграція в команду; формування робочих взаємовідносин; участь у корпоративних заходах; опрацювання психологічних аспектів адаптації в умовах відповідальної роботи.
Цифрова адаптація	Надання доступу до корпоративного онлайн-кабінету; використання цифрових чек-листів та інструкцій; застосування чат-ботів для оперативної комунікації; моніторинг проходження адаптації.
Оцінювання адаптації	Проведення опитувань через 2 тижні, 1 та 3 місяці; оцінювання готовності працівника; формування підсумкового висновку; коригування плану адаптації або ухвалення рішення щодо подальшої співпраці.

Запропоновані адаптовані практики дають змогу формувати комплексну систему адаптації персоналу в АТ «Укрнафта», яка враховує як виробничу специфіку, так і сучасні вимоги до управління людськими ресурсами. Їх застосування сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки нових працівників, зменшенню ризиків, пов’язаних з недосвідченістю персоналу, оптимізації періоду входження у посаду, підвищенню рівня лояльності та зниженню плинності кадрів. Таким чином, удосконалення процесу адаптації персоналу виступає важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку АТ «Укрнафта».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних пропозицій, спрямованих на модернізацію системи управління персоналом АТ «Укрнафта» шляхом впровадження сучасних інноваційних HR-технологій. Проведений аналіз показав, що кадрова система підприємства перебуває на етапі активної трансформації та потребує технологічних рішень, здатних підвищити якість управління людськими ресурсами, ефективність роботи підрозділів та рівень задоволеності працівників.

У межах дослідження визначено ключові проблеми у функціонуванні HR-служби компанії: неефективність традиційних підходів до найму, слабка система адаптації нових працівників, нерівномірний доступ до навчання та розвитку, недостатня прозорість компенсаційних механізмів, а також фрагментарність комунікацій і відсутність єдиної цифрової екосистеми управління персоналом. На основі виявлених проблем сформовано перелік рекомендованих інновацій – від систем штучного інтелекту для рекрутингу та платформ автоматизації HR-процесів до VR-тренажерів для професійної підготовки та цифрових інструментів адаптації.

Особливе місце у розділі відведено аналізу можливостей інтеграції технологій штучного інтелекту, які здатні докорінно трансформувати кадрові процеси підприємства. Обґрунтовано, що застосування ШІ у таких напрямах, як рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання ефективності та забезпечення безпеки праці, дозволить значно підвищити якість управління персоналом і створити прозору, гнучку та результативну кадрову систему. Для АТ «Укрнафта», яке має розгалужену інфраструктуру та значну кількість персоналу, це забезпечить мінімізацію рутинних операцій, скорочення кадрових ризиків, оперативність прийняття рішень і підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Також було детально розглянуто сучасні тенденції у сфері рекрутингу та адаптації персоналу, зокрема онлайн-рекрутинг, мобільні застосунки для підбору кадрів, застосування алгоритмів для аналізу кандидатів та цифрові інструменти

для підтримки нових співробітників на етапі входження в посаду. Показано, що такі підходи є критично важливими в умовах дефіциту кадрів, впливу воєнного стану та структурних змін ринку праці.

Впровадження інноваційних HR-технологій в АТ «Укрнафта» не лише сприятиме підвищенню операційної ефективності та зменшенню витрат на управління персоналом, а й дозволить створити сучасну, гнучку та орієнтовану на розвиток систему роботи з кадрами. Це, своєю чергою, забезпечить формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, підвищить рівень залученості працівників, знизить плинність персоналу та зміцнить позиції компанії на ринку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-методичне та практичне дослідження проблем і перспектив упровадження інноваційних HR-технологій в АТ «Укрнафта», що дало змогу сформувати системне бачення трансформації кадрової функції підприємства в умовах цифровізації та посилення ролі людського капіталу. На основі проведених досліджень отримано низку висновків, які мають теоретичне значення та вагому практичну цінність для вдосконалення HR-системи підприємства.

1 Розглянуто теоретичні основи HR-менеджменту, його роль у забезпеченні розвитку підприємства та вплив інноваційних технологій на формування сучасних кадрових процесів. Доведено, що управління персоналом у сучасних умовах набуває стратегічного характеру, а цифровізація ключових HR-функцій стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організації.

2 Поглиблено понятійний апарат HR-інновацій, здійснено їх класифікацію та окреслено основні підходи до впровадження у практику компаній. Особливу увагу приділено сучасним трендам – застосуванню штучного інтелекту в рекрутингу, цифровим платформам навчання, чат-ботам, VR/AR-симуляціям, аналітиці Big Data та автоматизованим HR-системам.

3 Проведено детальний аналіз сучасного стану HR-діяльності АТ «Укрнафта», включно з оцінкою кадрового потенціалу, роботи HR-служби та ефективності існуючих практик. Дослідження показало, що, попри наявність належної організаційної структури, в HR-системі існують певні проблеми та обмеження: недостатня цифровізація процедур найму, адаптації та навчання; фрагментарність інструментів управління персоналом; обмеженість аналітичних можливостей; нерівномірний доступ працівників до інструментів розвитку; недостатня швидкість прийняття HR-рішень.

4 Проведене анкетування персоналу засвідчило потребу в модернізації HR-технологій, посиленні внутрішніх комунікацій, формуванні сучасної системи оцінювання та розширенні можливостей для професійного розвитку.

5 Розроблено та обґрунтовано практичні пропозиції щодо цифрової трансформації HR-служби АТ «Укрнафта». Запропоновано напрями впровадження інноваційних технологій, зокрема систем штучного інтелекту у рекрутингу, автоматизованих платформ адаптації, цифрових інструментів для оцінювання та навчання, а також VR-тренажерів, що відповідають специфіці нафтогазової галузі.

6 Розроблено модель процесу адаптації працівників, яка включає цифровий супровід співробітника від моменту прийняття до повноцінного включення у виробничу діяльність. Визначено очікувані ефекти від впровадження HR-інновацій: прискорення найму, зниження кадрових ризиків, підвищення якості підготовки персоналу, зменшення навантаження на HR-службу, зростання залученості працівників та підвищення ефективності виробничих підрозділів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Короленко О.Б., Кутова Н.Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. Випуск №53. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60

2 Менеджмент персоналу: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. Київ: Ліра-К, 2016. - 336 с.

3 О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко. HRM сучасної організації: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с.

4 HR-менеджмент: конспект лекці: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/7e377591-c3fd-4969-952e-34cdae83e5b0/content

5 Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. – URL: http://www.personal.in.ua/article.php?ida=635.

6 О. Костюченко, Е. Полякова, Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-vpobudovi-efektivnoyi-roboti.html.

7 Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (26 квітня 2018 р.). Відповідальні за формування та випуск: Л.Г. Смоляр, О.І. Іляш, О.М. Михайлик. К.: УВОІ «Допомога» УСІ», 2018. – 156 с.

8 Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : матеріали X Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 19 квіт. 2024 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 97 с.

9 Григор’єв О.І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. Сталий розвиток економіки. № 2 (53), 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71

10Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6, № 1. С. 92–110. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170

11Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та викликив умовах пандемії Covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Випуск # 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387

12Касьмін Д. С., Котельникова Ю.М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Випуск 4 (13). С. 141–147. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/426/407

13HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

14Штучний інтелект для рекрутерів і HR: Революція в підборі персоналу. WEB3.Університет. Онлайн-університет інноваційної освіти. URL: https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr

15Tallulah David. 23 surprising stats on the future of recruitment – Infographic. Careerarc. URL: https://www.careerarc.com/blog/future-of-recruiting-study-infographic/

16Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355

17Гейміфікація – найкращий друг HR: навіщо співробітникам грати. HURMA. URL: https://hurma.work/blog/gejmifikacziya-najkrashhyj-drug-hr-navishho-spivrobitnykam-graty/

18Навіщо автоматизувати навчання. SmartExpert. URL: https://smartexpert.net/blog/1

19ВАСЬКІВ О. М., СТАДНИК Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. БІЗНЕСІНФОРМ №1. 2022. С. 114-121. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-114_122.pdf

20Гуманізація HR-технологій – ефективний спосіб швидко знайти персонал. URL: https://www.everest. ua/gumanizacziya-hr-tehnologij-efektyvnyj-sposibshvydko-znajty-personal/

21Гуманізація бізнес-процесів. Повернення сенсу в роботу. 2019. URL: https://www2.deloitte.com/content/ dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/ Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf

22Гудзь М. В., Стародуб К. О. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на металургійному підприємстві. Економічний вісник Донбасу № 3 (77), 2024. С. 160-168. URL: http://www.evd-journal.org/download/2024/3/21-Gudz.pdf

23Нікульнікова Г.В., Астаф’єва К.О, Бондарчук О.М. Сучасні виклики та можливості для компаній у використання інноваційних стратегій в управлінні кадрами. URL: http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/335629

24Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. DOI: https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262

25Нікульнікова Г. В., Астаф’єва К. О., Бондарчук О. М., Омельченко О. О. HR-аналітика як інструмент оцінки ефективності HR-процесів підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки». 2024. №3. DOI : https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9727

26Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. Вип. 101. С. 94-100. DOI: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09

27Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи. 2023. № 4. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4393

28Гришко В.В., Струць О.Р. Інноваційні зміни в управління персоналом. Економіка і регіон. № 4 (91). 2023. С. 126-132.

29Чернікова Н.М., Вороніна В.Л, Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управління HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. № 3 (03), 2023. С. 70-75.

30 Marianna Stehnei, Inna Irtyshcheva, Iryna Kramarenko, Olena Ishchenko,, Oleksandr Irtyshchev. Innovation-Oriented HR Strategy Transformation and Business Model Reengineering: Empirical Insights from Ukrainian Agribusiness. Marketing and Management of Innovations, 16(2), 2025. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/03_A854-2025_Stehnei-et-al.pdf?utm_source=chatgpt.com

31 Олексій В. Баула, Дмитро І. Ружевич. Передумови інноваційного розвитку нафтогазової галузі України в умовах трансформації економіки. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ № 8 (278), 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Oleksii-Baula-Dmytro-Ruzhevych-95-106-1.pdf

32 Лісовий А.В. Енергетична безпека України: другий рік війни. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 1. С. 124-129.

33 Про компанію. Офіційний сайт АТ «Укрнафта». URL: https://www.ukrnafta.com/pro-kompaniyu

34 Офіційний сайт АТ «Укрнафта». URL: https://www.ukrnafta.com/

35 Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». URL: https://www.naftogaz.com/

36 Сенишин С.Є., Гірняк К.М. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR- менеджменту. Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/555/565

37 Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. С.93−101. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-13.

38 Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 28. URL: http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/481/498

39 Gordon C. 5 Best Job Boards for 2023 : веб-сайт. URL: https://www.hrlineup.com/best-job-boards/

40 Tsiskaridze R., Reinhold K., Järvis M. Innovating HRM Recruitment: A Comprehensive Review Of AI Deployment. Marketing and Management of Innovations.14. 2023. 239-254. URL: 10.21272/mmi.2023.4-18. https://www.researchgate.net/publication/376912295_Innovating_HRM_Recruitment_A_Comprehensive_Review_Of_AI_Deployment

41 Ситник Й., Пригарний С. Напрями розроблення інноваційних проектів для адаптації персоналу будівельних підприємств. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 80-89.

Додатки

Додаток А

Анкета-опитувальник персоналу щодо оцінки системи управління персоналом в АТ "Укрнафта"

І. Загальні питання щодо управління персоналом

1. **Як ви оцінюєте загальний рівень управління персоналом в компанії?**

□ Відмінно
□ Добре
□ Задовільно
□ Погано
□ Дуже погано

2. **Чи вважаєте ви систему управління персоналом в «Укрнафта» ефективною для досягнення компанією своїх цілей?**

□ Так
□ Частково
□ Ні

3. **Наскільки прозорою є комунікація між HR-відділом і співробітниками щодо кадрових змін?**

□ Дуже прозорою
□ Прозорою
□ Мало прозорою
□ Не прозорою

ІІ. Оцінка процесу набору та відбору персоналу

4. **Як би ви оцінили процес набору та відбору персоналу в компанії?**

□ Дуже ефективний
□ Ефективний
□ Можна покращити
□ Неефективний

5. **Чи було для вас достатньо інформації щодо вакансій та процесу набору в компанії?**

□ Так, вся інформація була доступною
□ Частково, була необхідна додаткова інформація
□ Ні, інформація була неповною або не зрозумілою

6. **Чи є у вас враження, що при наборі персоналу компанія надає пріоритет внутрішнім кандидатам (з числа існуючих співробітників)?**

□ Так, завжди
□ Часто
□ Рідко
□ Ніколи

ІІІ. Оцінка навчання і розвитку

7. **Чи задоволені ви можливостями для професійного розвитку, які надає компанія?**

□ Дуже задоволений(а)
□ Задоволений(а)
□ Частково задоволений(а)
□ Незадоволений(а)

8. **Чи проходили ви тренінги або навчальні курси в компанії?**

□ Так
□ Ні

9. **Як часто вам надається можливість брати участь у програмах навчання та розвитку?**

□ Регулярно
□ Час від часу
□ Дуже рідко
□ Не надається можливості

IV. Оцінка мотиваційної системи та компенсацій

10. **Як ви оцінюєте рівень заробітної плати в компанії?**

□ Високий
□ Середній
□ Низький
□ Дуже низький

11. **Чи задоволені ви системою бонусів та премій, що пропонується компанією?**

□ Так, повністю задоволений(а)
□ Частково задоволений(а)
□ Не задоволений(а)

12. **Наскільки система мотивації в компанії відповідає вашим потребам та очікуванням?**

□ Повністю відповідає
□ Частково відповідає
□ Не відповідає

V. Оцінка взаємодії та комунікації в компанії

13. **Чи є у вас відчуття, що керівництво компанії прислухається до ваших ідей та пропозицій?**

□ Так, завжди
□ Іноді
□ Рідко
□ Ніколи

14. **Чи є у вас достатньо можливостей для спілкування з керівництвом та колегами?**

□ Так, є багато можливостей
□ Так, але мало
□ Ні, майже немає можливостей

15. **Як ви оцінюєте рівень корпоративної культури в компанії?**

□ Високий
□ Середній
□ Низький

VI. Оцінка задоволеності та лояльності до компанії

16. **Як ви оцінюєте вашу загальну задоволеність роботою в компанії?**

□ Дуже задоволений(а)
□ Задоволений(а)
□ Нейтрально
□ Незадоволений(а)

17. **Чи готові ви рекомендувати «Укрнафта» як місце роботи своїм знайомим?**

□ Так, обов’язково
□ Можливо
□ Навряд чи
□ Ні

VII. Пропозиції та зауваження

18. **Що, на вашу думку, слід змінити або покращити в системі управління персоналом компанії?**

_____
_____

19. **Які заходи ви б запропонували для покращення корпоративної культури та взаємодії між співробітниками?**

_____
_____

20. **Ваші загальні пропозиції або зауваження до компанії з точки зору розвитку кадрової політики:**

_____
_____
_____

Бібліографічна довідка

Кечмур Дмитро Ігорович

Тема магістерської роботи: **Впровадження інноваційних HR-технологій в АТ "Укрнафта"**

Обсяг пояснювальної записки 76 аркушів.
Кількість рисунків – 6 рисунків.
Кількість таблиць – 7 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 9 шт.

1 Класифікація інноваційних HR технологій та їх застосування в управлінні персоналом в умовах кризи.
2 Основні цілі впровадження інноваційних технологій в управління персоналом.
3 Класифікація загроз нафтогазовій галузі України в умовах трансформації економіки.
4 Структурні підрозділи компанії ПАТ «Укрнафта» та їх функції.
5 Категорії персоналу АТ «Укрнафта».
6 Підходи до управління персоналом в АТ «Укрнафта».
7 Проблеми та рекомендовані інновації HR-процесів АТ «Укрнафта».
8 Основні напрями інтеграції ШІ у HR-процеси АТ «Укрнафта.
9 Переваги та ризики застосування методів підбору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом.

„____" _____ 2025 р.