

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-140>

УДК 331.108:620.9:338.24

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

STRATEGIC TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ENERGY SECTOR UNDER CONDITIONS OF GLOBAL CHANGES IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

Кісь Галина Романівна

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6977-4811>

Пукаляк Василь Григорович

аспірант,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5334-8535>

Kis Halyna, Pukaliak Vasyl

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

У статті досліджено стратегічну трансформацію управління людськими ресурсами в енергетичній галузі в умовах глобальних змін бізнес-середовища. Визначено вплив економічних, технологічних і соціальних факторів на формування сучасних підходів до управління персоналом. Обґрунтовано зростання ролі людських ресурсів як стратегічного активу забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано ключові виклики, пов'язані з кадровим дефіцитом, цифровізацією та енергетичним переходом. Окреслено основні напрями розвитку управління людськими ресурсами, зокрема впровадження інноваційних технологій, розвиток компетенцій персоналу та адаптацію HR-процесів (підбір і найм, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація, розвиток і звільнення працівників) до сучасних умов функціонування економіки.

Ключові слова: людські ресурси, управління людськими ресурсами, стратегічна трансформація, енергетична галузь, бізнес-середовище, цифровізація HR-процесів, енергетичний перехід.

The article examines the strategic transformation of human resource management in the energy sector under conditions of global changes in the business environment. It is substantiated that the current stage of global economic development is characterized by the influence of complex environmental, economic, social, and technological factors that shape an unstable and dynamic environment for enterprise operations. It is determined that under such conditions, human resources are transforming from a production factor into a key strategic asset that ensures organizations' ability to adapt, innovate, and enhance their competitiveness. The main global trends in the development of the energy sector are analyzed, including the energy transition, decarbonization, digitalization, and the implementation of advanced technologies, which lead to changing requirements for employees' professional competencies. It is established that these processes are accompanied by the need for continuous knowledge renewal, the development of new skills, and the formation of flexible employment models. Particular attention is paid to the impact of transformations in the business environment of Ukraine, which operates under conditions of war, infrastructure destruction, population migration, and labor shortages. Key challenges in the field of human resource management are investigated, including staff shortages, increasing competition for talent, the need for HR process digitalization, the implementation of artificial intelligence tools, and ensuring ethical standards for their use. The strategic directions of HRM development are outlined, including leadership development, talent management, continuous learning, increasing employee engagement, and the formation of an organizational culture oriented toward sustainable development. The necessity of integrating modern HR technologies into the management systems of energy sector enterprises and adapting HR strategies to the conditions of global transformations and the



energy transition is substantiated. It is concluded that effective human resource management is a decisive factor in ensuring resilience, operational continuity, and the long-term development of the energy sector in the face of contemporary challenges.

Keywords: human resources, human resource management, strategic transformation, energy sector, business environment, digitalization of HR processes, energy transition.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток світової економіки відбувається в умовах глибоких системних трансформацій, які охоплюють всі сфери життєдіяльності суспільства. Зростання екологічних загроз, глобальні кліматичні зміни, соціально-економічна нерівність, політичні конфлікти, міграційні процеси та стрімкий розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, формують принципово нове бізнес-середовище, що характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності.

У таких умовах особливого значення набуває здатність організацій адаптуватися до змін, що значною мірою визначається ефективністю управління людськими ресурсами. Людські ресурси перестають бути лише фактором виробництва і трансформуються у стратегічний актив, який забезпечує інноваційність, гнучкість і конкурентоспроможність організацій.

Особливо актуальною ця проблема є для енергетичної галузі, яка виступає основою функціонування національної економіки та критично важливою складовою національної безпеки. В умовах російсько-української війни енергетичний сектор зазнав значних руйнувань, що поставило перед ним нові виклики, пов'язані із забезпеченням безперервного функціонування, відновленням інфраструктури та адаптацією до нових умов діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації бізнес-середовища та управління людськими ресурсами є предметом дослідження як науковців, так і експертів-практиків. Зокрема, у звітах Всесвітнього економічного форуму та McKinsey досліджуються глобальні тенденції розвитку економіки, які свідчать про зростання дисбалансів між економічним розвитком та якістю життя населення [1]. Дослідження Gallup підкреслюють зростання значущості соціальних факторів, таких як безпека, довіра та добробут, що визначають поведінку людських ресурсів [2]. У свою чергу, вітчизняні науковці, зокрема Мельник М. І., Біла І. С., Набока Ю. В., Камеліна О. В., Насікан Н. І. та інші розглядають бізнес-середовище як систему зовнішніх факторів, які значною мірою визначають

діяльність підприємств [3; 4; 5]. Псюк Р. М., Петренко В. П., Герчанівська С. В., Стемковська І. В., Мельниченко І. В. значну увагу приділяють дослідженню управління людськими ресурсами в умовах трансформацій та криз [6; 7; 8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного впливу глобальних змін на HRM саме в енергетичній галузі, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головними завданнями дослідження стане, по перше, ідентифікація глобальних змін середовища функціонування, в тому числі, суб'єктів господарювання енергетичної галузі, по друге – встановлення напрямів та підходів трансформації управління їх людськими ресурсами. Таким чином, метою статті є дослідження впливу глобальних змін бізнес-середовища на трансформацію управління людськими ресурсами в енергетичній галузі та обґрунтування напрямів його удосконалення в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасного глобального середовища свідчить про наявність суттєвих дисбалансів між економічними досягненнями та реальним станом добробуту населення. Попри значний прогрес у сферах інновацій, технологій, торгівлі та капіталізації, спостерігається погіршення показників у таких важливих сферах, як здоров'я, добробут, мир та безпека [1]. Така ситуація вказує на системні проблеми управління, зокрема відсутність узгодженості управлінських рішень, недостатній рівень глобального координаційного управління та слабкість стратегічного мислення. Це дозволяє зробити висновок, що основною причиною сучасних кризових явищ є не обмеженість ресурсів, а недостатня ефективність управління, менеджменту та лідерства.

У цьому контексті особливого значення набуває роль людських ресурсів, які, з одного боку, є головною рушійною силою економічного розвитку, а з іншого – не отримують

належного рівня задоволення своїх базових потреб. Результати сучасних соціологічних досліджень демонструють зростання значущості таких факторів, як безпека, довіра, стабільність та якість життя, що свідчить про необхідність переорієнтації управлінських підходів на людину як центральну цінність [2]. У зв'язку з цим традиційні підходи до управління людськими ресурсами потребують перегляду та адаптації до нових умов, що формуються під впливом глобальних змін.

Вітчизняне бізнес-середовище, на думку багатьох дослідників, характеризується низкою специфічних факторів, серед яких слід виділити недосконалість інституційного середовища, високий рівень державного втручання у господарську діяльність, слабкість громадянського суспільства, поширення тіньової економіки та відсутність ефективного діалогу між державою і бізнесом [4; 5; 9; 10]. Додатковим дестабілізуючим чинником стала війна, яка призвела до значних руйнувань інфраструктури, скорочення трудового потенціалу, масової міграції населення та загального погіршення економічних умов. У результаті сучасне бізнес-середовище України характеризується високим рівнем нестабільності та потребує глибокого переосмислення і трансформації.

Однією з найбільш гострих проблем сучасного ринку праці в Україні є кадровий дефіцит, який охоплює більшість галузей економіки. Зменшення кількості економічно активного населення, зумовлене міграційними процесами та мобілізацією, а також зміна мотиваційних орієнтирів працівників суттєво ускладнюють функціонування підприємств. У цих умовах управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення, оскільки саме від ефективності HR-політики залежить здатність організацій адаптуватися до нових умов та забезпечити свою конкурентоспроможність.

Однією із найважливіших складових як світової, так і національної економіки є галузь енергетичного забезпечення процесів життєдіяльності людської цивілізації. Українська енергетика сьогодні – це зруйновані ТЕС і ГЕС, захоплена Запорізька АЕС, прицільне бомбардування, артилерійські, ракетні обстріли ліній електропередач і трансформаторних підстанцій тощо. Така ситуація, суттєвим чином змінила енергетичний сектор України, який забезпечував 23-й у світі та 6-й у Європі показник загального первинного постачання енергії [11, с. 6] і планував

до 2050 року перевести країну на відновлювану енергетику [12]. Радикальні зміни бізнес-середовища, на наш погляд, вимагають пріоритетного удосконалення управління людськими ресурсами вітчизняної енергетичної галузі і всіх її складових (нафто-, газо- і вугледобуток, енергогенераційні, транспортні і розподільчі потужності тощо). Саме належне формування і використання людських ресурсів має і матиме фундаментальний вплив на енергозабезпечення процесів життєдіяльності країни, її виробництва і торгівлі, клімату і збереження середовища, миру і безпеки, добробуту і здоров'я – завдань, які повністю і, навіть, набагато гостріше сьогодні відповідають загальносвітовим завданням і критеріям розвитку людства.

Проблеми належної підготовки, формування і використання людських ресурсів вітчизняної енергетичної галузі дуже часто ставали предметом наукових досліджень [13-17], більшість з цих досліджень була присвячена організації їх належного розвитку, тобто навчання і підвищення кваліфікації, що у виконаному SWOT-аналізі енергетичного сектору України знайшло відображення тільки в якості однієї сильної сторони, а саме, що «... енергетичний сектор володіє досить кваліфікованим місцевим обслуговуючим та інженерно-технічним персоналом, який працює на об'єктах енергетичної інфраструктури» [11, с. 20].

Не заперечуючи необхідності продовження розпочатих, планування та реалізації нових реформ у вітчизняній енергетичній галузі, вважаємо необхідним попереднє виконання аналізу впливу трансформацій, які відбулись, відбуваються і повинні відбутися у сучасному стані вітчизняного бізнес-середовища, перш за все, на процеси управління людськими ресурсами. Адже, саме результати управління людськими ресурсами, на наше переконання, будуть визначати ефективність реформ, забезпечувати необхідні трансформації у різних секторах енергетики.

Першим і найбільш суттєвим викликом сучасного бізнес-середовища, в тому числі, по відношенню до сфери енергетики є нестача людських ресурсів. Згідно із оцінками документу «Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього», в рамках діючої моделі соціально-економічного розвитку України значна частина людських ресурсів у 2020 році «... не бачить власного майбутнього, а бізнес не зацікавлений у легальній стратегічно орієнтованій діяльності на національних тере-

нах. Звідси – втеча капіталу, значна частка осіб, орієнтованих на еміграцію з країни, «внутрішня еміграція» – переорієнтація людей на поточне виживання, відчуження від інтересів та цілей розвитку держави» [18, с. 1].

В зв'язку з цим, практикуючи у сфері управління людськими ресурсами підприємств національної економіки посадовці (фахівці HR-підрозділів) уже повним ходом повинні переналаштовуватися на стан нового бізнес-середовища та врахування нових потреб бізнесу, для якого сьогодні з відомих причин є характерним дефіцит людських ресурсів у всіх сферах національного господарства [19; 20], а їх пошук, наймання, постійний роз-

виток і утримання перетворюється у важливу складову виживання підприємств.

Другий виклик – це розвиток технологій у сфері енергетики. Для аналізу основних трендів технологічних змін у сучасній енергетиці та їх впливу на людські ресурси доцільно використати діаграму прогнозованих змін у виробництві та споживанні енергії до 2050 року, запропоновану експертами McKinsey [21] (рис. 1).

Відповідно до цих прогнозів, ринки електроенергії продовжуватимуть швидко трансформуватися, а традиційні джерела енергії (вугілля, нафта, газ) поступово замінюватимуться відновлюваними, воднем та біоенер-

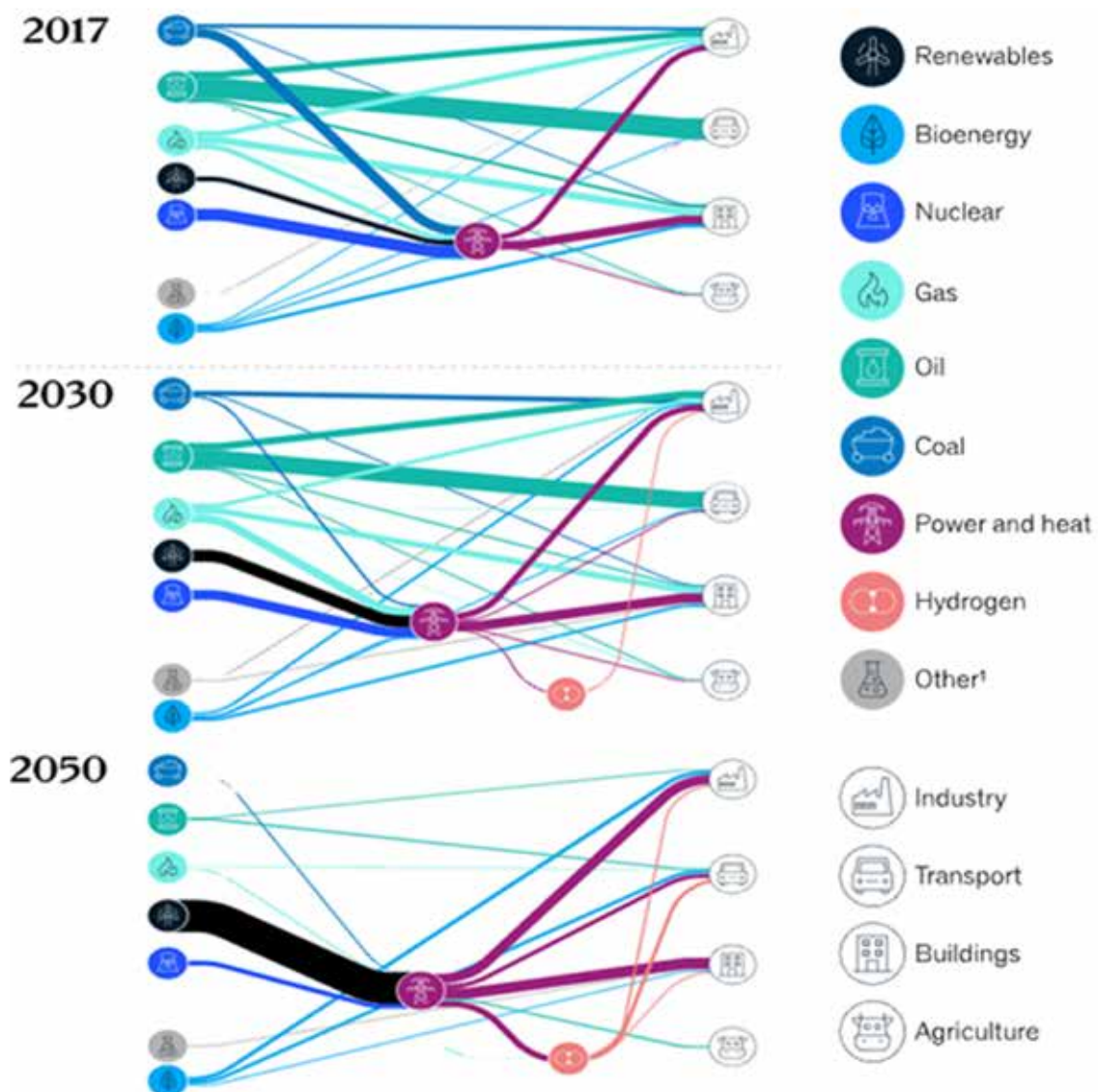


Рис. 1. Тренди змін в результатах спільної діяльності світової спільноти за показниками торгівлі і капіталу (Т&С), клімату і природи (С&N), інновацій і технологій (І&Т), здоров'я і добробуту (Н&W) та миру і безпеки (P&S) за період 2012 – 2022 роки

Джерело: сформовано на основі [21]

гією. Це супроводжуватиметься змінами у структурі споживання енергії в різних секторах економіки.

У цих умовах нафтогазові компанії поступово трансформуються з традиційних виробників енергії у активних учасників та лідерів енергетичного переходу, що вимагає стратегічного переосмислення їх діяльності. Водночас зростає потреба у підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологіями, орієнтуватися у сучасних енергетичних ринках та нормативному середовищі. Це обумовлює необхідність удосконалення систем управління людськими ресурсами та забезпечення їх готовності до роботи в умовах масштабних технологічних змін.

Третій напрям трансформації бізнес-середовища – це технології управління людськими ресурсами. Роль людських ресурсів і ефективного управління ними в сучасних умовах є критично важливою для діяльності підприємств. HR-служби повинні забезпечувати розвиток необхідних компетенцій персоналу, адаптацію до змін та відповідність принципам сталого розвитку. Сучасні дослідження визначають широкий спектр завдань HRM, серед яких розвиток лідерства, цифровізація процесів, управління талантами, стратегічна інтеграція та впровадження штучного інтелекту [22-28].

Ці підходи формуються як реакція на динамічні зміни бізнес-середовища, що постійно трансформує вимоги до людських ресурсів. У зв'язку з цим HR-служби повинні адаптуватися до нових умов, впроваджувати інноваційні інструменти управління, забезпечувати залучення, розвиток і утримання персоналу, а також формувати сприятливе внутрішнє середовище організацій.

Важливою тенденцією є активна цифровізація HR-процесів і використання штучного інтелекту, що потребує також дотримання

нових етичних стандартів роботи з даними. У цьому контексті доцільно визначити узагальнений перелік HR-функцій, що потребують використання цифрових технологій і штучного інтелекту на енергетичних, в тому числі підприємствах нафтогазового комплексу:

- лідерство і залучення персоналу з орієнтацією на цілі сталого розвитку;
- відбір і найм працівників із урахуванням екологічно відповідної поведінки;
- безперервне навчання та розвиток персоналу відповідно до принципів сталого розвитку;
- управління діяльністю працівників із контролем досягнення цільових показників.

Такий підхід забезпечує формування ефективної системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Висновки. Таким чином, трансформація управління людськими ресурсами в енергетичній галузі є об'єктивною необхідністю, зумовленою як глобальними, так і національними чинниками. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє забезпечити стійкість організацій, підвищити їх конкурентоспроможність та створити умови для сталого розвитку.

Результати дослідження свідчать про те, що сучасні трансформації бізнес-середовища суттєво впливають на систему управління людськими ресурсами, змінюючи її зміст, функції та інструменти. Встановлено, що в умовах глобальних змін та воєнних викликів особливого значення набуває розвиток людського потенціалу, впровадження інноваційних HR-технологій та забезпечення адаптивності персоналу. Перспективами подальших досліджень є розробка ефективних моделей управління людськими ресурсами в умовах цифровізації та енергетичного переходу, а також формування механізмів підвищення стійкості персоналу до кризових впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Brende B., Sternfels B. *The Global Cooperation Barometer 2024*. World Economic Forum, 2024.
2. Ray J. *8 Global Trends to Follow in 2025*. Gallup, 2024.
3. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. *Регіональна економіка*. 2008. № 2. С. 251–260. URL: https://ird.gov.ua/pe/re200802/re200802_251_MelnykMI.pdf (дата звернення: 05.01.2025).
4. Komelina O., Krainiev V. Оцінка бізнес-середовища України та стратегічні завдання менеджменту підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 59–65.
5. Біла І. С., Насікан Н. І. Бізнес-середовище в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 127–131.

6. Псюк Р. М., Петренко В. П. Модель функціонально-орієнтованого управління і оцінки розвитку людських ресурсів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 51–57.
7. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. 2021. № 2. Т. 2. С. 200–211.
8. Мельниченко І. В. Проблеми управління людськими ресурсами в Україні під час війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 75–82.
9. Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 192–200. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/331> (дата звернення: 05.01.2025).
10. Пікулик О. І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 2 (119). С. 23–26. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/2_2021/6.pdf (дата звернення: 05.01.2025).
11. Інституційна реформа енергетичного сектору України в контексті його інтеграції до ринку ЄС: підсумковий звіт. Київ, 2016. 202 с.
12. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року / за заг. ред. Ю. Огаренко, О. Алієвої. Київ: ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 88 с.
13. Данилюк-Черних І. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики: автореф. дис. Тернопіль, 2015. 24 с.
14. Данилюк-Черних І. М. Стан системи розвитку персоналу вітчизняних нафтогазових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 305–313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_9_40 (дата звернення: 01.04.2026).
15. Андибур А. П. Мотиваційний чинник розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі. *Науковий вісник ХДУ*. 2017. Вип. 22. С. 70–73.
16. Андибур А. П. Управління взаємодією суб'єктів підготовки людських ресурсів: автореф. дис. Івано-Франківськ, 2019. 23 с.
17. Тимків Н. Перспективи розвитку людських ресурсів у нафтогазовій галузі. 2022. С. 411–414. URL: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5348> (дата звернення: 15.04.2026).
18. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).
19. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. European Business Association. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (дата звернення: 01.04.2026).
20. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 15.04.2026).
21. Kienzler C., Lichy A., Tai H., van der Marel F. How oil and gas companies can be successful in renewable power. McKinsey & Company, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 15.04.2026).
22. Gounel F. Top 3 HR priorities and challenges to tackle. URL: <https://en.neobrain.io/blog/top-3-hr-priorities-2023> (дата звернення: 15.04.2026).
23. Towers G., Engel H. Global HR leaders & CEOs share top workforce priorities for 2025. URL: <https://www.lepaya.com/blog/top-workforce-priorities-for-2025> (дата звернення: 15.04.2026).
24. Morris M., Collins L., Hartog S. Strategic priorities for HR leaders. URL: <https://hrexecutive.com> (дата звернення: 15.04.2026).
25. Lamri J. The 7 megatrends for 2024 and 2025. URL: <https://medium.com> (дата звернення: 15.04.2026).
26. HR in 2025: 8 crucial priorities. URL: <https://primalogik.com> (дата звернення: 15.04.2026).
27. Panayides J. HR trends and predictions. URL: <https://www.myhrfuture.com> (дата звернення: 15.04.2026).
28. Gouldsberry M. Top HR challenges for leaders in 2025. URL: <https://www.betterworks.com> (дата звернення: 15.04.2026).

REFERENCES:

1. Brende, B., & Sternfels, B. (2024). *The Global Cooperation Barometer 2024*. World Economic Forum.
2. Ray, J. (2024). *8 Global Trends to Follow in 2025*. Gallup.

3. Melnyk, M. I. (2008). Klasyfikatsiia biznes-seredovyshcha: systemnyi pidkhid [Classification of business environment: a system approach]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 251-60. Available at: https://ird.gov.ua/pe/re200802/re200802_251_MelnykMI.pdf (accessed January 05, 2025).
4. Komelina, O., & Krainiev, V. (2022). Otsinka biznes-seredovyshcha Ukrainy ta stratehichni zavdannia menedzhmentu pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Assessment of the business environment of Ukraine and strategic management tasks of enterprises under martial law]. *Ekonomika i rehion*, no. 1(84), pp. 59-65.
5. Bila, I. S., & Nasikan, N. I. (2017). Biznes-seredovyshche v Ukraini [Business environment in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 127-131.
6. Psiuk, R. M., & Petrenko, V. P. (2018). Model funktsionalno-orientovanoho upravlinnia i otsinky rozvytku liudskykh resursiv pidpriemstva [Model of functionally oriented management and assessment of enterprise human resources development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, vol. 17(2), pp. 51-57.
7. Herchanivska, S. V., & Stemkovska, I. V. (2021). Upravlinnia personalom pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Personnel management of enterprises in modern conditions]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva*, no. 2(2), pp. 200-211.
8. Melnychenko, I. V. (2023). Problemy upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini pid chas viiny [Problems of human resource management in Ukraine during the war]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 75-82.
9. Naboka, Yu. V. (2018). Biznes-seredovyshche: kharakterystyka, struktura, rozvytok, diahnostyka [Business environment: characteristics, structure, development, diagnostics]. *Ekonomichniy prostir*, no. 138, pp. 192-200. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/331> (accessed January 05, 2025).
10. Pikulyk, O. I. (2021). Biznes-seredovyshche v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Business environment in Ukraine: problems and prospects of development]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 2(119), pp. 23-26. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/2_2021/6.pdf (accessed January 05, 2025).
11. Instytutsiina reforma enerhetychnoho sektoru Ukrainy v konteksti yoho intehratsii do rynku YeS: pidsumkovi zvit [Institutional reform of the energy sector of Ukraine in the context of its integration into the EU market: final report]. (2016). Kyiv, 202 p.
12. Oharenko, Yu., & Aliieva, O. (Eds.). (2017). *Perehid Ukrainy na vidnovliuvanu enerhetyku do 2050 roku* [Ukraine's transition to renewable energy by 2050]. Kyiv: ART KNYHA, 88 p.
13. Danyliuk-Chernykh, I. M. (2015). Rozvytok liudskykh resursiv pidpriemstv na zasadakh sintelektiky [Development of enterprise human resources on the basis of syntelectics] (PhD Thesis abstract). Ternopil, 24 p.
14. Danyliuk-Chernykh, I. M. (2014). Stan systemy rozvytku personalu vitchyznianskykh naftohazovykh pidpriemstv [State of personnel development system of domestic oil and gas enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9, pp. 305–313. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_9_40 (accessed April 01, 2026).
15. Andybur, A. P. (2017). Motyvatsiinyi chynnyk rozvytku liudskykh resursiv naftohazovoi haluzi [Motivational factor of human resources development in the oil and gas industry]. *Naukovyi visnyk KhDU*, vol. 22, pp. 70-73.
16. Andybur, A. P. (2019). Upravlinnia vzaiemodiieiu subiektiv pidhotovky liudskykh resursiv [Management of interaction between subjects of human resource training] (PhD Thesis abstract). Ivano-Frankivsk, 23 p.
17. Tymkiv, N. (2022). Perspektyvy rozvytku liudskykh resursiv u naftohazovii haluzi [Prospects for human resources development in the oil and gas industry]. pp. 411-414. Available at: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5348> (accessed April 15, 2026).
18. Ukraina – 2030. Stratehiia zminy maibutnoho [Ukraine 2030. Strategy for changing the future]. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf> (accessed April 01, 2026).
19. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. (2024). European Business Association. Available at: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (accessed April 01, 2026).
20. Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku [Main characteristics of the labor market of Ukraine in the first half of 2024]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-ryнку-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (accessed April 15, 2026).
21. Kienzler, C., Lichy, A., Tai, H., & van der Marel, F. (2023). *How oil and gas companies can be successful in renewable power*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com> (accessed April 15, 2026).
22. Gounel, F. (2023). *Top 3 HR priorities and challenges to tackle*. Available at: <https://en.neobrain.io/blog/top-3-hr-priorities-2023> (accessed April 15, 2026).
23. Towers, G., & Engel, H. (2025). *Global HR leaders & CEOs share top workforce priorities for 2025*. Available at: <https://www.lepaya.com/blog/top-workforce-priorities-for-2025> (accessed April 15, 2026).
24. Morris, M., Collins, L., & Hartog, S. (2025). *Strategic priorities for HR leaders*. Available at: <https://hrexecutive.com> (accessed April 15, 2026).

25. Lamri, J. (2024). *The 7 megatrends for 2024 and 2025*. Available at: <https://medium.com> (accessed April 15, 2026).
26. *HR in 2025: 8 crucial priorities*. Available at: <https://primalogik.com> (accessed April 15, 2026).
27. Panayides, J. (2025). *HR trends and predictions*. Available at: <https://www.myhrfuture.com> (accessed April 15, 2026).
28. Gouldsberry, M. (2025). *Top HR challenges for leaders in 2025*. Available at: <https://www.betterworks.com> (accessed April 15, 2026).

Дата надходження статті: 14.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 12.05.2026