

УДК 005.95/96:658.3:620.9(477)
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.30-36>

Нямешук Г.В.

доктор економічних наук

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Niameshchuk Hanna

Dr. of Economic Sc.

Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0000-0003-3199-8988>

Потик Г.І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Potyk Hryhorii

Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0009-0003-3888-0605>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПОЛІТИК МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПРІОРИТЕТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

У статті досліджено особливості імплементації політик міжнародних організацій у пріоритети HR-менеджменту компаній енергетичного сектору. Обґрунтовано, що в умовах енергетичного переходу, цифровізації, посилення вимог до сталого розвитку та інтеграції України до європейського економічного простору управління персоналом набуває стратегічного значення. Проаналізовано підходи World Economic Forum, IRENA, ILO та Deloitte щодо розвитку людського капіталу, зелених навичок, кадрової стійкості, цифрових компетенцій і соціально відповідальної зайнятості. Визначено, що HR-пріоритети енергетичних компаній мають охоплювати аудит компетенцій, професійне навчання, цифровізацію HR-процесів, розвиток ESG-компетентностей, оновлення мотивації та утримання ключових фахівців. Також підкреслено важливість узгодження кадрової політики з міжнародними стандартами, потребами ринку праці та завданнями модернізації енергетичної галузі України.

Ключові слова: HR-менеджмент, енергетичний сектор, міжнародні організації, людський капітал, зелений перехід, цифровізація, ESG, компетенції персоналу.

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL ORGANIZATION POLICIES INTO THE HR MANAGEMENT PRIORITIES OF ENERGY SECTOR COMPANIES OF UKRAINE

The article examines the implementation of international organization policies into the HR management priorities of energy sector companies of Ukraine. The relevance of the topic is determined by the fact that the modern energy sector is undergoing profound changes under the influence of the green transition, digital transformation, European integration processes, growing requirements for occupational safety, environmental responsibility and sustainable business development. In these conditions, HR management can no longer be limited to traditional personnel administration, recruitment or control of labor discipline. It becomes a strategic management function that ensures the ability of companies to adapt to technological, regulatory and market changes, maintain organizational resilience and prepare employees for participation in modernization and recovery processes.

The purpose of the article is to substantiate the key HR management priorities of energy sector companies on the basis of international policy approaches developed by international organizations. The research methodology is based on the use of analysis and synthesis, comparison, generalization, systematization, structural and logical analysis. These methods made it possible to identify the relationship between international policies in the field of energy transition, employment, skills development, human capital and practical HR priorities for energy companies. This approach also allowed the authors to determine how global recommendations can be adapted to the specific conditions of Ukrainian enterprises operating in a strategically important and high-risk sector.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Нямешук Г.В., Потик Г.І., 2026

The article analyzes the approaches of the World Economic Forum, IRENA, ILO, Deloitte and modern scientific publications to the development of human capital in the context of energy transformation. Particular attention is paid to green skills, digital competencies, personnel resilience, professional training, decent work, employee engagement and the need to create flexible HR systems. It is determined that the implementation of international policy priorities requires the formation of a comprehensive HR model that combines competency audit, staff training, digitalization of HR processes, ESG-oriented development, renewal of motivation systems and retention of key specialists.

The results of the study show that energy sector companies should focus not only on technical qualifications of employees, but also on the development of project, digital, environmental, communication and compliance competencies. The practical value of the article lies in the proposed systematization of HR priorities that can be used by energy companies to increase personnel readiness for participation in international projects, improve competitiveness, reduce personnel risks and support sustainable development. The proposed approach may also contribute to strengthening internal HR resilience, improving the quality of management decisions, supporting long-term employment and aligning personnel policy with the requirements of European integration and sustainable energy transformation.

Keywords: HR management, energy sector, international organizations, human capital, green transition, digitalization, ESG, personnel competencies.

JEL classification: J24, J53, M12, M54, Q42.

Постановка проблеми. Сучасний енергетичний сектор перебуває під впливом глибоких трансформацій, пов'язаних із переходом до низьковуглецевої економіки, цифровізацією виробничих і управлінських процесів, зростанням ролі відновлюваних джерел енергії, посиленням вимог до екологічної відповідальності та безпеки праці. Для українських компаній ці процеси мають особливе значення, оскільки вони відбуваються одночасно з євроінтеграційними змінами, необхідністю відновлення енергетичної інфраструктури та пошуком нових форматів міжнародної кооперації.

У таких умовах HR-менеджмент перестає бути лише допоміжною функцією, пов'язаною з кадровим документообігом, підбором персоналу або контролем трудової дисципліни. Він поступово перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності енергетичних компаній. Саме через персонал підприємства здатні впроваджувати нові технології, дотримуватися міжнародних стандартів, брати участь у спільних проєктах, забезпечувати якість робіт і підтримувати стійкість бізнес-процесів.

Особливої актуальності набуває питання імплементації політик міжнародних організацій у практику HR-менеджменту. World Economic Forum акцентує увагу на зміні структури професій і зростанні потреби у нових навичках; IRENA та ILO пов'язують розвиток відновлюваної енергетики з формуванням якісної зайнятості та підготовкою кадрів; Deloitte підкреслює значення людського капіталу, добробуту працівників, розвитку навичок і організаційної стійкості. Усі ці підходи формують нову логіку управління персоналом, у якій працівник розглядається не лише як виконавець трудових функцій, а як носій компетенцій, інноваційного потенціалу та здатності компанії до розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації, енергетичного переходу та сталого розвитку активно досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. У сучасних дослідженнях простежується відхід від вузького адміністративного розуміння управління персоналом до стратегічного підходу, у межах якого людський капітал розглядається як ключо-

вий ресурс довгострокової конкурентоспроможності.

У праці М. J. Alam та співавторів HR-практики розглядаються як чинник залученості працівників, а особлива увага приділяється ролі керівників у підтримці продуктивної трудової поведінки [8]. Автори доводять, що результативність персоналу залежить не лише від формальних процедур управління, а й від якості комунікації, підтримки, мотивації та участі працівників у досягненні організаційних цілей.

J. Yim та співавтори досліджують зв'язок між мотиваційними прагненнями працівників, HR-практиками та результативністю праці [9]. Цінність цього підходу полягає в тому, що HR-менеджмент трактується не як набір окремих інструментів, а як система впливу на поведінку працівників, їхню залученість і готовність брати участь у реалізації стратегічних завдань компанії.

У дослідженні L. Ruiz та співавторів цифрова HR-стратегія розглядається як самостійний напрям управлінської трансформації, що поєднує цифрові інструменти, HR-аналітику, кадрові дані та прийняття управлінських рішень [9]. Такий підхід є особливо важливим для енергетичного сектору, де швидкість доступу до інформації про компетенції персоналу, навчання, сертифікацію та досвід участі у проєктах прямо впливає на якість кадрових рішень.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком персоналу в енергетичному секторі. І. Кичко та Ю. Шовкалюк розглядають формування стратегії управління персоналом підприємств енергетичного сектору на різних етапах їх життєдіяльності [1]. Автори підкреслюють, що кадрова стратегія має відповідати не лише поточним виробничим потребам, а й довгостроковим завданням розвитку підприємства.

У працях, присвячених сталому управлінню людськими ресурсами, наголошується на необхідності поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та екологічної орієнтації HR-політики. Зокрема, S. Al-Oun та Z. Al-Khasawneh досліджують сталий HR-менеджмент у секторі комунальних послуг і доводять його зв'язок із якістю кар'єри та розвитком працівників [4]. Це має значення для енергетичних компаній, оскільки вони функціонують у сфері, де со-

ціальна відповідальність, безпека праці та екологічні вимоги є складовими професійної діяльності.

Важливу роль у формуванні сучасного бачення HR-пріоритетів відіграють політики міжнародних організацій. World Economic Forum у звіті про майбутнє робочих місць акцентує увагу на зростанні значення аналітичного мислення, цифрових навичок, адаптивності, екологічної грамотності та здатності до навчання протягом життя [11]. IRENA та ILO у щорічних оглядах зайнятості у сфері відновлюваної енергетики підкреслюють, що енергетичний перехід створює не лише нові робочі місця, а й нові вимоги до кваліфікації персоналу [7; 8]. Deloitte, зі свого боку, пов'язує результативність організацій із людською стійкістю, добробутом, розвитком навичок і новими підходами до управління працею [6].

Попри наявність значної кількості наукових публікацій і міжнародних звітів, не вирішеною залишається проблема недостатньої конкретизації механізмів перенесення політик міжнародних організацій у практичні HR-пріоритети компаній енергетичного сектору. У науковій літературі HR-менеджмент здебільшого розглядається як загальна управлінська функція, тоді як енергетичний перехід аналізується переважно з технологічної, економічної або екологічної позицій. Водночас недостатньо досліджено, як саме положення міжнародних організацій щодо розвитку людського капіталу, зелених навичок, цифрових компетенцій, гідної праці, ESG-підходу та кадрової стійкості можуть бути трансформовані у конкретні напрями управління персоналом енергетичних компаній.

Окремою не вирішеною проблемою є відсутність узагальненої системи HR-пріоритетів, яка б поєднувала вимоги міжнародних організацій із реальними кадровими викликами енергетичного сектору. Це ускладнює формування цілісної HR-моделі, орієнтованої не лише на поточне забезпечення підприємств персоналом, а й на розвиток компетенцій, утримання ключових фахівців, підготовку кадрового резерву, цифровізацію HR-процесів та підвищення готовності працівників до участі в міжнародних і модернізаційних проєктах.

Метою статті є обґрунтування пріоритетів HR-менеджменту компаній енергетичного сектору на основі імплементації політик міжнародних організацій у сфері людського капіталу, зеленого переходу, цифровізації, розвитку компетенцій і сталого управління персоналом.

Методи дослідження. Методологічною основою статті є сукупність загальнонаукових методів, що дозволили комплексно розглянути імплементацію політик міжнародних організацій у пріоритети HR-менеджменту компаній енергетичного сектору. Зокрема, метод аналізу використано для вивчення наукових публікацій, міжнародних звітів і підходів World Economic Forum, IRENA, ILO та Deloitte щодо розвитку людського капіталу, зелених навичок, цифрових компетенцій, гідної праці та кадрової стійкості. Метод

синтезу дав змогу поєднати окремі положення міжнародних політик у цілісне бачення HR-пріоритетів для енергетичних компаній. Метод порівняння застосовано для зіставлення підходів міжнародних організацій і сучасних наукових досліджень до управління персоналом в умовах енергетичного переходу, цифровізації та сталого розвитку. За допомогою методу узагальнення визначено ключові кадрові виклики енергетичного сектору та напрями їх подолання. Метод систематизації використано для групування HR-пріоритетів за основними напрямами: аудит компетенцій, професійне навчання, цифровізація HR-процесів, розвиток ESG-компетентностей, мотивація, утримання ключових фахівців і формування кадрового резерву. Структурно-логічний метод дав змогу встановити взаємозв'язок між політиками міжнародних організацій, кадровими викликами енергетичного сектору та практичними напрямами удосконалення HR-менеджменту.

Виклад основних результатів дослідження. Імплементація політик міжнародних організацій у HR-менеджмент енергетичних компаній передбачає перенесення загальних принципів сталого розвитку, зеленої зайнятості, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу у конкретні управлінські рішення. Йдеться не про формальне копіювання міжнародних рекомендацій, а про їх адаптацію до потреб компаній, які працюють у складному, технологічному та соціально відповідальному секторі.

Для енергетичних компаній кадрова політика має враховувати одночасно декілька груп вимог.

— По-перше, це технічні вимоги, пов'язані з експлуатацією, монтажем, обслуговуванням і модернізацією енергетичних об'єктів.

— По-друге, це вимоги безпеки праці, якості, екологічної відповідальності та відповідності стандартам.

— По-третє, це цифрові вимоги, оскільки енергетика дедалі активніше використовує цифровий моніторинг, аналітику, автоматизовані системи управління та електронний документообіг.

— По-четверте, це міжнародні вимоги, які передбачають здатність працювати з іноземними партнерами, грантовими програмами, технічними регламентами та міжкультурною комунікацією.

Узагальнення політик міжнародних організацій та їх значення для HR-менеджменту компаній енергетичного сектору подано в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що міжнародні політики формують для енергетичних компаній ширший підхід до управління персоналом. Якщо раніше основний акцент робився переважно на професійній кваліфікації та досвіді працівника, то сучасні умови вимагають поєднання технічних, цифрових, екологічних, соціальних і управлінських компетенцій. Це означає, що HR-менеджмент має забезпечувати не лише закриття поточних вакансій, а й формування довгострокової кадрової спроможності.

Таблиця 1

Політики міжнародних організацій та їх вплив на HR-пріоритети компаній енергетичного сектору

Міжнародна організація / підхід	Ключовий зміст політики	Значення для енергетичного сектору	HR-пріоритет для компаній
World Economic Forum	Переорієнтація ринку праці на нові навички, цифрову грамотність, адаптивність і здатність до навчання	Енергетичні компанії потребують персоналу, здатного швидко адаптуватися до технологічних змін	Розвиток цифрових, аналітичних, проєктних і адаптивних компетенцій
IRENA	Розвиток відновлюваної енергетики та нових робочих місць у сфері зеленого переходу	Зростає попит на фахівців із ВДЕ, енергоефективності, сервісу та технічного супроводу	Професійне навчання персоналу для роботи з відновлюваними технологіями
ILO	Забезпечення гідної праці, соціального захисту, безпеки та якості зайнятості	Енергетичний сектор має високі ризики для працівників і потребує безпечних умов праці	Посилення політик охорони праці, соціальної відповідальності та справедливої зайнятості
Deloitte Human Capital	Людська стійкість, добробут, розвиток навичок і нові моделі організації праці	Конкурентоспроможність залежить від залученості, утримання і професійного розвитку персоналу	Оновлення мотивації, кар'єрного планування та програм утримання фахівців
ESG-підхід	Поєднання екологічної, соціальної та управлінської відповідальності	HR-політика має підтримувати не лише продуктивність, а й сталість бізнесу	Формування ESG-компетенцій і культури відповідального управління

Джерело: складено авторами на основі [4; 6; 7; 8; 11].

Особливе значення має підхід World Economic Forum, який підкреслює зміну структури зайнятості під впливом технологій, автоматизації та зеленого переходу [11]. Для енергетичних компаній це означає необхідність постійного оновлення компетенцій працівників. Персонал має бути готовим працювати з цифровими платформами, системами моніторингу, аналітичними інструментами, технічною документацією та стандартами, які швидко змінюються.

Підходи IRENA та ILO доповнюють це бачення соціальним і галузевим виміром. Розвиток відновлюваної енергетики створює нові можливості для зайнятості, однак одночасно вимагає підготовки персоналу до роботи з новими технологіями [7; 8]. Водночас ILO акцентує увагу на тому, що енергетичний перехід має бути справедливим, тобто таким, що не погіршує ста-

новище працівників, а створює умови для їхнього професійного розвитку, безпеки та соціального захисту. У практиці HR-менеджменту це означає необхідність переходу від реактивної моделі управління персоналом до стратегічної моделі. Реактивна модель управління персоналом передбачає реагування на кадрові проблеми вже після їх виникнення, зокрема на нестачу працівників, плінність кадрів, дефіцит компетенцій або низький рівень залученості персоналу. Натомість стратегічна модель HR-менеджменту орієнтується на прогнозування майбутніх кадрових потреб, підготовку кадрового резерву, розвиток необхідних компетенцій і створення умов для довгострокової зайнятості працівників.

Ключові кадрові виклики компаній енергетичного сектору та напрями їх вирішення наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Кадрові виклики компаній енергетичного сектору та напрями їх вирішення

Кадровий виклик	Причина виникнення	Напрямок HR-рішення	Очікуваний результат
Дефіцит фахівців із сучасними технічними компетенціями	Швидке оновлення енергетичних технологій	Системне професійне навчання і сертифікація	Підвищення якості виконання технічних робіт
Недостатній рівень цифрових навичок	Поширення цифрових платформ, моніторингу та HR-аналітики	Навчання цифровим інструментами і впровадження HR-аналітики	Оперативність і точність управлінських рішень
Обмеженість ESG-компетенцій	Посилення вимог до сталого розвитку та звітності	Формування знань з ESG, екологічної відповідальності та комплаєнсу	Відповідність міжнародним вимогам і очікуванням партнерів
Ризик втрати ключових фахівців	Висока конкуренція за кваліфікований персонал	Програми утримання, кар'єрного планування, мотивація	Збереження критичних компетенцій
Недостатня готовність до міжнародної кооперації	Обмежений досвід роботи з іноземними партнерами	Розвиток мовних, міжкультурних і проєктних навичок	Підвищення ефективності участі у міжнародних проєктах
Нерозвиненість кадрового резерву	Орієнтація на поточні потреби без довгострокового планування	Створення резерву для технічних, управлінських і проєктних ролей	Зниження ризику кадрового дефіциту

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 5; 10; 13].

Аналіз табл. 2 показує, що кадрові виклики енергетичних компаній мають комплексний характер. Вони не обмежуються нестачею працівників або потребою в навчанні. Насправді йдеться про необхідність зміни всієї логіки HR-менеджменту: від обліку персоналу до управління компетенціями, від разового навчання до безперервного розвитку, від стандартної мотивації до персоналізованих програм утримання, від локального мислення до готовності працювати в міжнародному середовищі.

Першим важливим напрямом удосконалення HR-менеджменту має стати аудит компетенцій. Він дозволяє визначити, які знання, навички та професійні якості вже наявні в персоналу, а які потребують розвитку. Для енергетичних компаній такий аудит має охоплювати технічні компетенції, цифрові навички, знання стандартів безпеки, екологічну грамотність, управлінські здібності, мовну підготовку та досвід участі у проєктах.

Другим напрямом є системне навчання персоналу. Воно має бути пов'язане не лише з поточними посадовими обов'язками, а й з майбутніми потребами компанії. Доцільно формувати навчальні програми за кількома блоками: технічна підготовка, цифрові навички, охорона праці, ESG-компетенції, проєктне управління, міжнародна комунікація та робота з нормативними вимогами.

Третім напрямом виступає цифровізація HR-

процесів. Використання цифрових інструментів дає змогу систематизувати інформацію про персонал, навчання, сертифікацію, професійний досвід, результати оцінювання та потенціал працівників. Це особливо важливо для компаній, які беруть участь у складних технічних або міжнародних проєктах, де потрібно швидко формувати команди з відповідними компетенціями [14, с. 12–28].

Четвертим напрямом є розвиток ESG-орієнтованої HR-політики. Вона передбачає, що управління персоналом має підтримувати не лише економічні результати, а й екологічну та соціальну відповідальність компанії. Для енергетичного сектору це означає посилення культури безпеки, розвиток екологічної свідомості працівників, дотримання принципів гідної праці, недискримінації, професійного розвитку та прозорого управління.

П'ятим напрямом є оновлення системи мотивації та утримання персоналу. У сучасних умовах матеріальна винагорода залишається важливою, але вже не є єдиним чинником залученості. Працівники очікують можливостей професійного розвитку, участі у значущих проєктах, визнання результатів, прозорості кар'єрної траєкторії, гнучких форматів роботи там, де це можливо, та справедливого ставлення з боку керівництва.

Логіку імплементації політик міжнародних організацій у HR-пріоритети компаній енергетичного сектору доцільно подати у вигляді рис. 1.

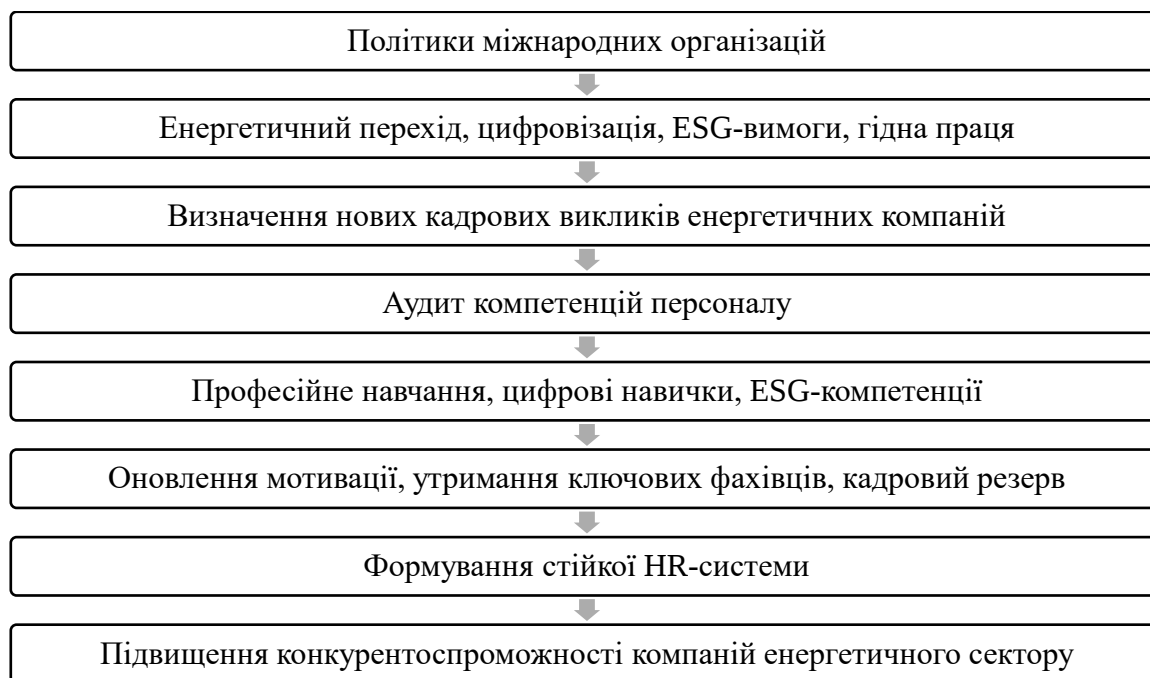


Рис. 1. Логіка імплементації політик міжнародних організацій у HR-пріоритети компаній енергетичного сектору.

Джерело: складено автором на основі [1-5; 13; 14].

Рис. 1 демонструє, що міжнародні політики впливають на HR-менеджмент не прямо, а через систему нових вимог до енергетичних компаній. Зелений перехід, цифровізація, ESG-підхід і принципи гідної праці формують нові кадрові виклики. У відповідь на них компанії мають проводити аудит компетенцій, розвивати персонал, цифровізувати HR-процеси, оновлювати мо-

тивацію та створювати кадровий резерв.

Важливо, що ці заходи не повинні реалізовуватися окремо один від одного. Наприклад, навчання без подальшого кар'єрного розвитку може призвести до втрати підготовлених фахівців. Цифровізація HR без якісних даних про компетенції не забезпечить ефективних управлінських рішень. ESG-підхід без реального

залучення працівників залишиться формальним. Тому пріоритетом має бути створення цілісної HR-системи, у якій усі елементи взаємопов'язані.

Узагальнюючи, можна зазначити, що імплементація політик міжнародних організацій у HR-менеджмент енергетичних компаній має практичний характер. Вона дозволяє не лише підвищити відповідність компаній міжнародним вимогам, а й сформувати внутрішню кадрову стійкість. Це особливо важливо в умовах нестабільності, технологічних змін і потреби у відновленні та модернізації енергетичної інфраструктури.

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що HR-менеджмент компаній енергетичного сектору має розглядатися як стратегічний інструмент забезпечення їхньої конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості. В умовах енергетичного переходу, цифровізації, європейської інтеграції та посилення вимог до сталого розвитку управління персоналом не може обмежуватися традиційними кадровими функціями.

Політики міжнародних організацій формують нові орієнтири для HR-менеджменту. World Economic Forum акцентує увагу на розвитку навичок майбутнього, IRENA та ILO — на зайнятості, професійній підготовці та гідній праці в умовах зеленого переходу, Deloitte — на людській стійкості, добробуті, розвитку компетенцій і нових моделях організації праці. Їх імплементація в діяльність енергетичних компаній дозволяє сформувати більш сучасну та адаптивну HR-

систему.

Ключовими HR-пріоритетами компаній енергетичного сектору визначено аудит компетенцій, професійне навчання, розвиток цифрових навичок, формування ESG-компетентностей, посилення культури безпеки, оновлення мотивації, утримання ключових фахівців і створення кадрового резерву. Саме ці напрями дозволяють забезпечити готовність персоналу до роботи в умовах технологічних, екологічних і міжнародних змін.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що енергетичні компанії можуть використовувати його для удосконалення власної кадрової політики, підвищення якості управлінських рішень, зниження кадрових ризиків і підготовки персоналу до участі у складних технічних та міжнародних проєктах. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методики оцінювання ефективності імплементації міжнародних HR-політик у діяльність компаній енергетичного сектору.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту (зокрема, ChatGPT-4) використовувалися виключно для технічного редагування тексту, покращення мовного оформлення, структурування окремих фрагментів та перевірки логічної послідовності викладу. Автори несуть повну відповідальність за науковість статті, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Кичко І., Шовкалюк Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємствами енергетичного сектору на різних етапах життєдіяльності. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-90>
2. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 2. DOI: <https://doi.org/10.15421/15230>
3. Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role / M. J. Alam et al. Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
4. Al-Oun S., Al-Khasawneh Z. Sustainable human resource management and career quality in public utilities: evidence from Jordan's electricity sector. Sustainability. 2025. Vol. 17. No. 11. Art. 4866. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17114866>
5. Features and trends in the development of HR management in Ukraine / O. Borovykov, O. Khilukha, I. Sochynska-Sybirtseva et al. Human Resources Management and Services. 2025. No. 7(3). Art. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
6. Human Capital. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/services/human-capital.html> (дата звернення: 11.04.26).
7. Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2024. IRENA. 2024. URL: <https://www.irena.org/Publications/2024/Oct/Renewable-energy-and-jobs-Annual-review-2024> (дата звернення: 16.04.26).
8. Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2025. IRENA, ILO. 2026. URL: <https://www.irena.org/Publications/2026/Jan/Renewable-energy-and-jobs-Annual-review-2025> (дата звернення: 04.04.26).
9. Digital human resource strategy: conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance / L. Ruiz, X. Jose Benitez, A. Castillo, D. Braoyos. Information & Management. 2024. Art. 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
10. Staffenova N., Kucharčíková A. Digitalization in human capital management. Systems. 2023. Vol. 11. No. 7. Art. 337. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11070337>
11. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 05.04.26).

12. 2025 рік у енергетичній сфері України: інтеграція з європейським енергетичним ринком. Міністерство енергетики України. 2025. URL: <https://mev.gov.ua/en/news/ukraines-energy-sector-2025-integration-european-energy-market> (дата звернення: 21.04.26).

13. Motivational strivings, human resource management practices, and job performance: an advancement of the theory of purposeful work behavior / J. Yim, M. L. Call, D. W. Sullivan et al. *Human Resource Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22229>

14. Strategic human resource capabilities in promoting sustainable energy practices: an integrative framework / Z. Zairil, C. Edwina, V. A. Diporini et al. *KnE Social Sciences*. 2025. Vol. 10, No. 23. Pp. 12–28. DOI: <https://doi.org/10.18502/kss.v10i23.19750>

References:

1. Kychko, I., & Shovkaliuk, Yu. (2025). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom pidpriemstvamy enerhetychnoho sektoru na riznykh etapakh zhyttiedialnosti [Forming a personnel management strategy for energy sector enterprises at different life cycle stages]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-90> [in Ukrainian].

2. Stratehichni napriamy tsyrovoho rozvytku ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic directions for the digital development of the human resource management ecosystem]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia*, (2023), 11(2). <https://doi.org/10.15421/15230> [in Ukrainian].

3. Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802> [in English].

4. Al-Oun, S., & Al-Khasawneh, Z. (2025). Sustainable human resource management and career quality in public utilities: Evidence from Jordan's electricity sector. *Sustainability*, 17(11), 4866. <https://doi.org/10.3390/su17114866> [in English].

5. Features and trends in the development of HR management in Ukraine / O. Borovykov, O. Khilukha, I. Sochynska-Sybirtseva et al. *Human Resources Management and Services*. 2025. No. 7(3). Art. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627> [in English].

6. Deloitte. (n.d.). Human Capital. <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/services/human-capital.html>

7. IRENA, & ILO. (2026). Renewable energy and jobs: Annual review 2025. <https://www.irena.org/Publications/2026/Jan/Renewable-energy-and-jobs-Annual-review-2025>

8. IRENA. (2024). Renewable energy and jobs: Annual review 2024. <https://www.irena.org/Publications/2024/Oct/Renewable-energy-and-jobs-Annual-review-2024>

9. Ruiz, L., Jose, Benitez X., Castillo, A., & Braoyos, D. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, Art. 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966> [in English].

10. Staffenova, N., & Kucharčíková, A. (2023). Digitalization in human capital management. *Systems*, 11(7), 337. <https://doi.org/10.3390/systems11070337> [in English].

11. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

12. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy. (2025). Enerhetychnyi sektor Ukrainy u 2025 rotsi: intehtratsiia z yevropeiskym enerhetychnym rynkom [Ukraine's energy sector in 2025: Integration into the European energy market]. <https://mev.gov.ua/en/news/ukraines-energy-sector-2025-integration-european-energy-market> [in Ukrainian].

13. Yim, J., Call, M. L., Sullivan, D. W., Kim, Y., & Sha, Y. (2024). Motivational strivings, human resource management practices, and job performance: An advancement of the theory of purposeful work behavior. *Human Resource Management*, 63(5), 829–847. <https://doi.org/10.1002/hrm.22229> [in English].

14. Zairil, Z., Edwina, C., Diporini, V. A., Fauziah, H. F., & Siregar, A. (2025). Strategic Human Resource Capabilities in Promoting Sustainable Energy Practices: An Integrative Framework. *KnE Social Sciences*, 10(23), 12. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i23.19750> [in English].

Дата надходження статті: 19.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 09.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 20.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.