



Маріупольський  
університет

# **«Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України»**

Збірник матеріалів  
IV Всеукраїнської науково-практичної конференції

23 квітня 2026

Київ 2026

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України : збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2026 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2026. 264 с.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет вченою радою економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол № 10 від 20.05.2026).

**Редакційна колегія:**

- Голова** – Тетяна МАРЕНА, в.о. ректора МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
- Заступник голови** – Юлія ДЕМИДОВА, проректор з науково-педагогічної роботи та молодіжної політики МДУ, кандидат педагогічних наук, доцент;
- Члени редколегії:**
- Світлана КАЛІНІНА, декан економіко-правового факультету МДУ, доктор економічних наук, професор;
  - Лілія МИХАЙЛИШИН, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ), доктор економічних наук, професор;
  - Вікторія ЯНОВСЬКА, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Національного транспортного університету, доктор економічних наук, професор;
  - Світлана ЛАНСЬКА, завідувач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
  - Валерія ПОДУНАЙ, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
  - Клавдія ТАХТАРОВА, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
  - Ольга ЛЕЛЮК, старший викладач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук;
  - Василь ВОСКОБОЙНИК, Президент Всеукраїнської Асоціації компаній з міжнародного працевлаштування

Збірник містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка відбулась 23 квітня 2026 року в Маріупольському державному університеті.

У матеріалах систематизовано сучасні конструкти світового економічного розвитку та глобальні трансформації ринку праці, досліджено регуляторні пріоритети міграційної політики, здійснено науковий безпековий дискурс трудових ресурсного забезпечення, проаналізовано новітні конструкти і тренди HR-економіки, висвітлено проблематику використання людського капіталу в контексті інфраструктурного відновлення України.

Збірник адресовано викладачам і науковцям, фахівцям у сфері ринку праці та міжнародної економіки, докторантам, аспірантам і студентам економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також усім, хто цікавиться сучасними проблемами економічної науки.

В матеріалах конференції представлено думки учасників. У збірнику максимально точно відображено авторську орфографію та пунктуацію. Редакція не несе відповідальності за авторський стиль тез, опублікованих у збірнику.

## Список джерел

1. Вонберг Т.В., Смалійчук Г.В., Войтенко К.А. Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу в умовах сучасних трансформацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 45. С. 407–415. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.16750723> (дата звернення: 15.04.2026).

**ГОРБАШЕВСЬКА Марина,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та фінансів,  
Маріупольський державний університет (м. Київ)

**ТКАЧЕНКО Олена,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
Маріупольський державний університет (м. Київ)

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРАКТИКИ ЧЕХІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає не лише адаптацію нормативно-правової бази, але і гармонізацію управлінських підходів із практиками ЄС, що відповідають європейським принципам ефективності, прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. Актуальність дослідження пов'язана також із необхідністю подолання в сучасній вітчизняній практиці таких недоліків менеджменту як недостатня гнучкість, формалізм процедур і обмеження у використанні інноваційних інструментів роботи з персоналом. Слід також підкреслити, що в умовах глобальної конкуренції персонал стає стратегічним ресурсом, що забезпечує ефективність адміністративного менеджменту. Саме тому дослідження досвіду європейських країн, які застосовують такі інструменти, як стратегічне планування кадрових ресурсів, цифровізація HR-процесів, розвиток компетентнісних моделей, а також систем безперервного професійного навчання є доцільним і важливим задля визначення напрямів реформування української системи управління персоналом в системі адміністративного менеджменту.

У цьому контексті особливо цінними є досвід Чехії і Німеччини, двох країн, які є сусідами, мають різні, але успішні моделі поєднання адміністративної дисципліни та сучасних HR-практик. Обидві країни пропонують релевантні моделі розвитку людського потенціалу, що довели свою результативність, відповідають цілям і завданням адміністративного менеджменту та апробовані на практиці. Вибір для дослідження досвіду цих двох країн пов'язано із тим, що одна із них (Чехія) є країною із найбільш успішною трансформаційною економікою серед країн, що приєдналися до ЄС, а друга (Німеччина) має високорозвинену економіку, що поєднує принципи вільного ринку із

інституціолізованою системою соціального партнерства, так званого співуправління (Mitbestimmung).

Сучасні практики управління персоналом в Чехії формувалися на стику західноєвропейських стандартів та історичного спадку Центральної Європи під впливом таких факторів як трансформація постсоціалістичної системи, інтеграція до ЄС, активна участь іноземного капіталу (особливо німецького). Саме це визначило певний унікальний «характер» чеської системи управління персоналом, ключовими особливостями якої є егалітаризм та неформальність. Чеська корпоративна культура менш ієрархічна, у чеських офісах доволі швидко переходять на «ти», навіть з керівництвом, хоча офіційний етикет на перших етапах дуже важливий. Дистанція влади є невеликою, керівника часто сприймають як «першого серед рівних». Чехи дуже цінують свій вільний час, робота сприймається як засіб для забезпечення життя, а не як саме життя, у п'ятницю після 15:00 офіси порожніють, а люди їдуть по своїх справах (на дачі, туристичні прогулянки, тощо). Важливим фактором формування систем управління персоналом є дефіцит кадрів, в Чехії найнижче безробіття в ЄС (близько 3–4% у 2025 р.), тому HR фокусується не на відборі, а на утриманні робітників. Широко використовуються такі засоби заохочення як талони на харчування, п'ять тижнів відпустки (замість законних чотирьох), а мультиспорт-картки є стають не бонусом, а обов'язковим стандартом. Чеські HR-менеджери зараз активно впроваджують 4-денний робочий тиждень та віддалену роботу як головний інструмент утримання талантів [1, 2]. Також, слід зазначити, що останні роки внесли корективи, які виділяють Чехію серед інших країн ЄС. Чеські HR-департаменти стали масово впроваджувати українську мову в корпоративні додатки та системи навчання, а посада «координатора для іноземців» стала стандартною для великих заводів.

Хоча Чехія та Німеччина є сусідами та тісними економічними партнерами, підходи до управління персоналом в них мають суттєві відмінності (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика систем управління персоналом в Чехії та Німеччині**

Параметр	Чехія	Німеччина
Прийняття рішень	Швидше, часто через неформальні домовленості. Більша готовність до компромісів	Процесуальне, детальне, часто потребує тривалого консенсусу (Konsensprinzip)
Планування	Гнучке. Чехи - майстри імпровізації («золоті чеські ручки»), якщо план не спрацював	Жорстке та довгострокове. Відхилення від регламенту сприймається болісно
Прямолінійність	Критика часто завуальована або подається через гумор, щоб не зіпсувати стосунки	Дуже пряма та конструктивна критика (Direktheit). Помилку обговорюють відкрито
Роль профспілок	Впливові в промисловості, але в приватному секторі та ІТ їхня роль слабша	Дуже сильні (Mitbestimmung). Працівники мають реальний вплив на стратегію компанії через ради

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 3].

На відміну від Німеччини, де бюрократія з дипломами може тривати роками, чеські роботодавці частіше йдуть на поступки, дозволяючи фахівцям працювати, поки триває процес нострифікації. Чеський HR-менеджмент зараз активно запозичує концепцію «Humanness» (людяності). Через те, що ринок перегрітий, компанії змагаються в тому, хто створить «сімейну» атмосферу, тоді як у Німеччині акцент залишається на професійному розвитку та чітких посадових інструкціях [1].

Кожна із систем має своє переваги і недоліки, які і визначають можливості імплементації їх досвіду в Україні. Перевагами чеської системи є висока правова визначеність, ефективна система професійного розвитку, баланс інтересів сторін, адаптивність до змін. Німецької – висока продуктивність праці завдяки кваліфікованому персоналу, соціальна стабільність і низький рівень трудових конфліктів, прогнозованість управління через чіткі правила і процедури, тісний зв'язок освіти і ринку праці, а також високий рівень довіри між сторонами трудових відносин.

Недоліками чеської системи є вплив іноземних інвесторів на кадрову політику, дефіцит кваліфікованих кадрів в певних галузях, зростання витрат підприємств на персонал. У порівнянні із іншими країнами Центральної та Східної Європи в Чехії доволі висока вартість робочої сили. Останнє є характерним і для Німеччини, але в порівнянні із провідними в економічному плані країнами регіону. Недоліками Німецької системи також є жорсткість регулювання (менша гнучкість у кадрових рішеннях), складність процедур узгодження рішень через участь багатьох сторін, повільніша адаптація у кризових ситуаціях порівняно з більш ліберальними моделями.

З урахуванням українських реалій доцільною є селективна адаптація окремих елементів двох досліджених систем:

- інституціоналізація HR-процесів через чітке нормативне регулювання процедур управління персоналом і впровадження стандартів HR-діяльності;

- запровадження елементів співуправління через створення дорадчих органів працівників на підприємствах і залучення персоналу до обговорення управлінських рішень;

- формування системного підходу до розвитку персоналу шляхом впровадження компетентнісних моделей і організації безперервного навчання;

- формалізація HR-процесів через чітко визначені процедури оцінювання, мотивації та кар'єрного розвитку і їх цифровізація шляхом автоматизації кадрових процесів, використання HR-аналітики.

Проведений аналіз свідчить про доцільність використання в Україні комбінованої моделі, що поєднує гнучкість і адаптивність чеського підходу з інституційною зрілістю та соціальною орієнтованістю німецької системи.

#### Список джерел

1. Pauknerová D., Lorencová H., Půbalová K. Czech Leadership Culture: Determinants of Preferred Leader Behaviour / *Cross-cultural research. The Journal of Comparative Social Science*. 2024. V. 58. Issue 4. URL :

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10693971241266647> (дата звернення: 13.04.2026).

2. Mammadova R. The Contextual Analysis of HRM Practices in Multinational Companies in the Czech Republic / Organization and Human Capital Development. 2022. Vol. 1. URL :

<https://journals.researchsynergypress.com/index.php/orcadev/article/view/1120/1637> (дата звернення: 13.04.2026).

3. Dittmann L. Are the Management Challenges in Czechia and Germany Different? Horton International. URL : <https://hortoninternational.com/are-the-management-challenges-in-czechia-and-germany-different/> (дата звернення: 13.04.2026).

**КАПРАНОВ Максим,**

асистент кафедри менеджменту та маркетингу,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

### **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У HR-ЕКОНОМІЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ**

Використання нейромереж поступово змінює уявлення про те, чим є управління персоналом у сучасній економіці. Адже, якщо раніше HR-служба здебільшого сприймалася як підрозділ, що займається добором кадрів, оформленням документів, адаптацією працівників і контролем окремих процедур, то сьогодні її роль стає значно ширшою. Цей підрозділ дедалі більше працює з даними, компетентностями, продуктивністю, професійними траєкторіями, ризиками плинності персоналу та розвитком людського капіталу. І у цьому процесі використання штучного інтелекту не є просто новим технічним інструментом, а змінює саму логіку управління. За висновками S. Panigrahi, AI впливає на трансформацію HR через автоматизацію рутинних операцій, удосконалення рекрутингу, аналітичну підтримку кадрових рішень і підвищення точності прогнозування потреб організації у персоналі [1].

Тобто, мова йде не лише про те, що певні дії виконуються швидше, тут важливіше інше: HR починає діяти не тільки реактивно, коли проблема вже виникла, а й прогнозно – коли ризики або потреби можна побачити заздалегідь. Це добре видно на прикладі рекрутингу. Раніше фахівець із персоналу переглядав резюме, порівнював досвід кандидатів, проводив співбесіди й на основі цього формував висновок. Тепер частину цієї роботи може виконувати система: проаналізувати резюме, зіставити компетентності з вимогами вакансії, виділити потенційно релевантних кандидатів. Формально це економить час. Але одночасно виникає інше питання: за якими критеріями система вирішує, хто є «релевантним»? Чи не повторює вона старі упередження? Чи не відсіює нестандартних кандидатів, які не вписуються в типову модель, але можуть бути цінними для організації?