

О. Ю. Сідлецький,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8167-3097>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.172

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІД ВПЛИВОМ ОБОВ'ЯЗКОВИХ НОРМ І СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

О. Sidletskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PARADIGM UNDER THE INFLUENCE OF MANDATORY NORMS AND STANDARDS OF THE EUROPEAN UNION

Стаття спрямована на висвітлення особливостей трансформації парадигми управління людськими ресурсами під впливом ключових обов'язкових норм і стандартів ЄС.. Дослідження ґрунтувалося на аналізі змісту базових актів права ЄС (директив 2019/1152, 2019/1158, 2003/88/ЄС, 2000/78/ЄС, 2023/970, Регламенту (ЄС) 2016/679 і Директиви (ЄС) 2024/2831). Показано, що "ядро" трудових директив ЄС (2019/1152, 2003/88/ЄС, 2000/78/ЄС) зміщує парадигму HRM від неформальної гнучкості до формалізованої справедливості: працівник дедалі більше розглядається як носій суб'єктивних прав, а практики "культури овертаймів" і латентної дискримінації вступають у конфлікт із європейськими мінімальними стандартами, особливо в умовах поширення платформеної зайнятості. Доведено, що директиви 2019/1158 і 2023/970 порізному перелаштовують HR-практики у Нідерландах, Німеччині і Польщі: від "дистанційної за замовчуванням" моделі з високою часткою неповної й віддаленої роботи в Нідерландах — до гібридної моделі в Німеччині й переважно офлайн-моделі в Польщі. Для України ідентифіковано три ключові блоки викликів: невідповідність між вимогами прозорості і практикою неформальних виплат; дефіцит деталізованих (зокрема гендерно-чутливих) даних після 2022 року; міграційно-демографічні дисбаланси, що загострюють кадровий дефіцит і ускладнюють імплементацію стандартів ЄС.

The article aims to highlight the features of the transformation of the human resources management paradigm under the influence of key mandatory EU norms and standards. The study was based on an analysis of the content of basic EU law acts (Directives 2019/1152, 2019/1158, 2003/88/EC, 2000/78/EC, 2023/970, Regulation (EU) 2016/679 and Directive (EU) 2024/2831), secondary statistical data on employment formats, telework and the gender pay gap in Germany, the Netherlands and Poland, as well as on an analysis of Ukrainian strategic and regulatory documents in the field of gender equality, the labor market and post-war recovery. The methods of comparative analysis, structural-logical generalization and systematization were applied, which allowed us to identify systemic

challenges for the transformation of HR practices in Ukraine. The first task shows that the "core" of the EU labor directives (2019/1152, 2003/88/EC, 2000/78/EC) shifts the HRM paradigm from informal flexibility to formalized justice: the employee is increasingly seen as a bearer of subjective rights, and the practices of "overtime culture" and latent discrimination come into conflict with European minimum standards, especially in the context of the spread of platform employment. The second task proves that directives 2019/1158 and 2023/970 are reshaping HR practices in different ways in the Netherlands, Germany, and Poland: from a "remote by default" model with a high share of part-time and remote work in the Netherlands to a hybrid model in Germany and a predominantly offline model in Poland. The third task shows that GDPR and anti-discrimination regulations radically change the framework of HR analytics: the combination of the principles of minimization, transparency and data retention limits with the need for sensitive variables to identify inequalities stimulates the transition to pseudonymization, aggregation, clear delimitation of access and special legal grounds for processing HR data. Three key blocks of challenges have been identified for Ukraine: the mismatch between transparency requirements and the practice of informal payments; the lack of detailed (in particular, gender-sensitive) data after 2022; migration and demographic imbalances that exacerbate the staff shortage and complicate the implementation of EU standards. The conclusions obtained allow us to reinterpret European labor standards not as a purely "legal burden", but as a tool for strategic modernization of HRM in Ukraine: de-shadowing of wages, introduction of transparent reward systems, construction of GDPR-compatible HR analytics.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, антидискримінаційні стандарти, прозорість оплати праці, гендерний розрив, платформена зайнятість, HR-аналітика, захист персональних даних, дистанційна робота.

Key words: human resource management, anti-discrimination standards, pay transparency, gender gap, platform employment, HR analytics, personal data protection, remote work.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Упродовж останнього десятиліття управління людськими ресурсами в Європейському Союзі перестало бути внутрішньою "функцією обслуговування бізнесу" і дедалі більше перетворювалося на простір реалізації нормативно закріплених соціальних прав. Ключову роль у цьому зіграли нові обов'язкові акти ЄС, які суттєво змінили рамкові умови для HRM (управління людськими ресурсами): Директива (ЄС) 2019/1152 про прозорі і передбачувані умови праці [1], Директива (ЄС) 2019/1158 про баланс між роботою і приватним життям [2], Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) у частині обробки HR-даних [3], а також Директива (ЄС) 2023/970 про прозорість оплати праці [4]. Вони нашаровуються на "класичні" Директиву 2003/88/ЄС про робочий час [5] і Директиву 2000/78/ЄС про рівність у працевлаштуванні [6], створюючи нову конфігурацію прав, обов'язків і ризиків для роботодавців. Ця нормативна хвиля виявилася суперечливою. З одного боку, вона посилює захищеність працівників за рахунок розширення прав на інформацію, передбачуваність графіків, відпустки для догляду, прозорість заробітних плат і захист персональних даних. З іншого — змушує компанії переглядати усталені HR-практики, інвестувати в нові системи відповідності, адаптувати управлінські стилі і погоджуватися з тим, що "гнучкість" більше не може означати односторонню гнучкість роботодавця.

Для України, яка перебуває на початковому етапі наближення трудового законодавства до вимог ЄС і за оцінкою Єврокомісії "залишається на ранній стадії підготовки в сфері соціальної політики і зайнятості", трансформація HR-парадигми під впливом цих норм стає не лише юридичною, а й управлінською дилемою. З одного боку, Україна декларує модернізацію законодавства про працю й безпеку праці в логіці ЄС і розробляє Національну стратегію скорочення гендерного розриву в оплаті праці [7]. З іншого — зберігається значна частка неформальної економіки, обмеженість ресурсів компаній у воєнний час і суттєві прогалини в інституційній спроможності інспекції праці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз вітчизняних напрацювань засвідчив, що науковий дискурс про управління персоналом в умовах євроінтеграції фрагментований за галузями і правовими аспектами і лише частково торкається глибинної трансформації HRM під впливом директив ЄС. Так, дослідження І. Граціотової і М. Ясіновської [8] акцентують увагу на розвитку кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я, підкреслюючи потребу в оновлених моделях компетентностей й адаптації управлінських підходів до вимог ЄС. Авторки роблять висновок, що гармонізація стандартів здебільшого стосується організації праці й безперервного професійного розвитку, однак питання трансформації HR-політик під впливом європейських директив залишаються поза фокусом.

Схожу логіку демонструють і праці А. Спіціної [9], яка аналізує конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі в контексті євроінтеграції. Н. Волкова [10] досліджує управління персоналом у публічній службі, акцентуючи важливість приведення HR-процесів у відповідність до європейських підходів *good governance*.

У роботах О. Крамара [11] розглянуто модернізацію HR у будівельній галузі, але дослідження зосереджене на практиках ефективного управління персоналом і мотивації, без системного аналізу нормативної основи, яка змінює саму парадигму HRM. Комплексніший підхід представлено в дослідженні А. Мохненка та Г. Остроуса [12], де розглядається стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах євроінтеграції. Наукова праця Л. Парія і А. Клименко [13] демонструє взаємозв'язок між цифровою трансформацією і HRM, проте цифровий вимір подається здебільшого як технологічний інструмент, а не як необхідність відповідати регуляторним європейським вимогам щодо збору, обробки та прозорості HR-даних.

Юридичний блок представленими дослідженнями Р. Бутинської [14], У. Бека [15] та А. Теліченка [16], які аналізують адаптацію трудового законодавства України до європейського. Проте ці автори зосереджуються переважно на гармонізації норм права, утворенні правових інститутів і загальних викликах імплементації.

Отже, прогалина, яку заповнює наше дослідження: відсутність цілісного аналізу впливу обов'язкових норм і директив ЄС на трансформацію управлінських HR-практик в Україні, включно з прозорістю оплати праці, організацією робочого часу, захистом HR-даних і зміною стратегічних моделей управління персоналом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати трансформацію парадигми управління людськими ресурсами під впливом ключових обов'язкових норм і стандартів ЄС. Для досягнення поставленої мети сформульовано три взаємопов'язані завдання: (1) проаналізувати вплив "ядра" трудових директив ЄС (2019/1152, 2003/88/ЄС, 2000/78/ЄС) на зміщення парадигми HRM; (2) дослідити трансформацію HR-практик під впливом директив 2019/1158 і 2023/970 на прикладі Німеччини, Нідерландів і Польщі; (3) ідентифікувати ключові блоки викликів для України в контексті імплементації стандартів ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Директива (ЄС) 2019/1152 про прозорі і передбачувані умови праці [1] стала точкою зламу для традиційних практик укладання трудових договорів. Вона поширюється приблизно на 182 млн працівників у ЄС, включаючи 2—3 млн людей із нетиповими формами зайнятості, які раніше не були повноцінно охоплені вимогами щодо письмової інформації. Директива зобов'язує роботодавця у визначені строки надавати працівнику письмову інформацію про основні аспекти трудових відносин (графік, тривалість випробувального терміну, правила роботи в змінному режимі, режим чергувань, складові винагороди тощо) і обмежує можливість зас-

тосовувати надмірно тривалі випробувальні терміни (як правило, не більше шести місяців) [1].

Директива 2003/88/ЄС [5] встановлює максимального допустимого тривалість робочого часу (у середньому 48 годин на тиждень, включно з понаднормовою роботою), мінімальний щоденний відпочинок (11 годин поспіль) і щотижневий відпочинок (24 години плюс щоденний відпочинок), а також мінімум чотири тижні оплачуваної щорічної відпустки [5]. Для HRM це означає необхідність переосмислення практик "культури овертаймів", особливо в секторах із високою інтенсивністю праці (логістика, виробництво, IT-проєкти з жорсткими дедлайнами). Законодавчі обмеження робочого часу змушують переходити від екстенсивних моделей (вичавлювання додаткових годин) до інтенсивних (оптимізація процесів, автоматизація, підвищення продуктивності).

Водночас Директива 2000/78/ЄС [6] формує рамки для недискримінаційного HRM, забороняючи дискримінацію за ознаками релігії чи переконань, інвалідності, віку і сексуальної орієнтації. Для HR-напрямку це означає не лише перегляд формальних процедур найму й звільнення, а й впровадження інклюзивних політик, адаптації робочих місць, програм підтримки працівників старшого віку, а також внутрішніх механізмів розгляду скарг щодо мобінгу й дискримінації.

Ключова суперечність у реалізації цього нормативного блоку полягає в зіткненні "європейських мінімальних стандартів" з бізнес-моделями, побудованими на високій гнучкості і низькій прогнозованості (онлайн-платформи, короткострокові контракти, часткове або приховане використання неформальної зайнятості). Саме тому паралельно ухвалено спеціальну Директиву (ЄС) 2024/2831 про покращення умов праці в платформеній зайнятості, яка посилює вимоги до формалізації відносин з платформеними працівниками [17].

Для українських роботодавців, які орієнтуються на ринок ЄС (зокрема у сфері IT, аутсорсингу і промислового експорту), цей блок директив фактично задає "нову нормальність". Але реалізувати її в умовах високої частки неформальної економіки й "ФОП-моделей" важко: якщо HR-служба продовжує мислити категоріями "формально мінімум — неформально максимум", вона ризикує опинитися в конфлікті з європейськими партнерами і майбутніми вимогами євроінтеграції. Саме на цьому тлі стає очевидним, що базові директиви щодо умов праці — лише перший шар трансформації. Далі на нього накладаються значно більш чутливі для HR-практики вимоги щодо балансу робота-життя і прозорості оплати, які безпосередньо торкаються організації робочого часу, дистанційної роботи та систем мотивації. Це й підводить до другого завдання дослідження.

Директива (ЄС) 2019/1158 про баланс між роботою і приватним життям [2] встановлює мінімальний набір прав: щонайменше 10 робочих днів оплачуваної відпустки у зв'язку з народженням дитини (після пологів), право на щонайменше чотири місяці відпустки по догляду за дитиною для кожного з батьків, з яких щонайменше два місяці є непередаваними, п'ять днів відпустки для догляду за родичем, а також право батьків дітей до восьми років і офіційних опікунів просити гнучкий режим роботи (часткова зайнятість, дистанційна робота, гнучкі графіки) [2].

У Нідерландах, де історично сформувалася культура неповної зайнятості, особливо серед жінок, вимоги директиви накладаються на вже установлені практики: середня тривалість робочого тижня є однією з найменших у Європі, а частка працівників, які працюють з дому "іноді" або "переважно", у 2022 р. становила 51,9 % (12,7 % — переважно з дому, 39,2 % — іноді), що суттєво перевищувало середній показник по ЄС (10,2 % і 12,2 % відповідно) [18]. У 2023 р. нідерландці працювали вдома в середньому 15 годин на тиждень (приблизно дві повноцінні робочі зміни), а загалом майже 20 % відпрацьованих годин припадало на дистанційну роботу [18].

У Німеччині, де довгий час домінувала модель повної зайнятості з чіткою просторовою прив'язкою до офісу чи виробничого майданчика, пандемія COVID-19 і подальші зміни в законодавстві спричинили швидкий розвиток гнучких режимів. За даними Eurostat/Statistics Netherlands, у 2022 р. 14,5 % зайнятих у Німеччині працювали з дому "переважно", а 9,6 % — "іноді", що дещо вище середнього рівня ЄС [18]. Це змусило HR-служби переосмислити підходи до оцінювання продуктивності, командної взаємодії й охорони праці при дистанційній роботі.

Польща демонструє іншу картину: у 2022 р. лише 4,9 % працівників працювали з дому "переважно" та 7,7 % — "іноді", що істотно нижче середнього рівня по ЄС [18]. Умовно кажучи, нідерландська модель — "дистанційна за замовчуванням", німецька — "гібридна з поступовим нарощуванням гнучкості", а польська — "переважно офлайн", хоча в законодавство вже інтегровано положення про гнучкі режими й віддалену роботу. Для HR-служб це означає різні стартові позиції: у Нідерландах директиви закріплюють існуючі практики, у Німеччині — підштовхують до глибшої трансформації, у Польщі — конфліктують із культурою "видимої присутності".

Ще більш суперечливо впливає на HR-парадигму Директива (ЄС) 2023/970 про прозорість оплати праці [4], яка до 7 червня 2026 р. має бути імplementована всіма державами-членами. Вона вимагає від роботодавців надавати інформацію про початковий рівень заробітної плати або діапазон уже на етапі вакансії, забороняє запитувати кандидата про історію його/її заробітку, встановлює право працівників отримувати інформацію про критерії встановлення зарплат і просування, а для компанії із 100+ працівниками — обов'язок звітувати про різницю в оплаті праці жінок і чоловіків. Якщо гендерний розрив перевищує 5 % і не може бути обґрунтований об'єктивними факторами, передбачено спільну оцінку разом із представниками працівників [4].

На фоні того, що у 2022 р. нескоригований гендерний розрив в оплаті праці в ЄС становив близько 12,7 %, а в окремих країнах, зокрема Німеччині, залишався істотно вищим від середнього, прозорість оплати перетворюється на інструмент тиску на роботодавців [19]. Для HR-служб це означає необхідність: повної ревізії систем грейдів, преміювання й бонусів; переосмислення практики індивідуальних "торгів" за зарплату; підготовки до колективних переговорів на основі об'єктивних критеріїв "рівної оплати за рівноцінну працю".

Суперечність полягає в тому, що бізнес-моделі, побудовані на індивідуалізованому підході до компенсацій

(особливо в "наукових" секторах), стикаються з нормативною вимогою публічності і стандартизації. Для Нідерландів і Німеччини, де профспілкові традиції сильніші, цей перехід відбувається відносно організовано; для Польщі, де профспілкова щільність нижча, прозорість оплати може стати більш конфліктогенним фактором на рівні окремих компаній [19].

Для України порівняння з ЄС особливо показове: за даними Держстату, у 2021 р. гендерний розрив у заробітній платі становив 18,6 %, що на 7,4 в.п. менше, ніж у 2015 р., але все ще вище середнього рівня ЄС. Найвищі розриви (понад 30 %) спостерігалися у сферах мистецтва, спорту, розваг, фінансової і страхової діяльності, поштових і кур'єрських послуг, авіатранспорту [20]. Водночас значна частка неформальної економіки і практики "конвертів" означають, що реальний розрив, ймовірно, суттєво більший [20].

Україна вже розробила проєкт Національної стратегії зменшення гендерного розриву в оплаті праці до 2030 р., який прямо орієнтується на європейські стандарти прозорості, але повноцінна імplementація вимагатиме радикального реформатування HR-систем винагороду в бізнесі [7]. А отже, це переводить дискусію від "формальних норм" до більш глибоких питань даних, аналітики і моніторингу, де в гру вступає GDPR і регулювання обробки HR-даних — предмет третього завдання.

Регламент (ЄС) 2016/679 (далі — GDPR) [3] радикально змінив спосіб, у який компанії можуть збирати, аналізувати й зберігати персональні дані працівників. Базові принципи — законність, справедливість і прозорість обробки; цільове обмеження; мінімізація даних; точність; обмеження строків зберігання; цілісність і конфіденційність; підзвітність — прямо накладаються на HR-процеси: рекрутинг, оцінювання продуктивності, використання HR-аналітики, моніторинг робочого часу й поведінки працівників (зокрема через цифрові інструменти) [3].

З одного боку, це відкриває можливість більш системного, evidence-based HRM, тобто компанії можуть будувати складні моделі плинності кадрів, прогнозувати ризики вигорання, аналізувати ефекти навчальних програм. З іншого — накладає жорсткі обмеження: роботодавець повинен чітко визначати правову підставу обробки (контракт, юридичний обов'язок, законний інтерес, згода), мінімізувати обсяг даних, уникати надмірно інвазивного моніторингу, проводити оцінку впливу на захист даних для високоризикових операцій (наприклад, використання алгоритмічних систем оцінювання або відеоспостереження).

Особливо гостро постає питання балансування між GDPR і вимогами директив щодо прозорості заробітної плати і недискримінації. Щоб виявити і довести гендерний чи інший розрив у винагороді, HR-аналітика повинна використовувати чутливі змінні (стать, іноді вік, інвалідність, інші проксі), а також деталізовані дані про зарплати, бонуси та просування. Водночас GDPR вимагає обмежувати обробку персональних даних, особливо спеціальних категорій, і забезпечувати, щоб такі дані використовувалися лише в законних і чітко визначених цілях.

У країнах ЄС ця напруга вирішується через: псевдонімізацію та агрегування даних для аналітики; чітке роз-

межування доступу до персональних та аналітичних наборів даних; закріплення в національному законодавстві спеціальних підстав обробки HR-даних для цілей забезпечення рівного ставлення та прозорості оплати праці.

Для України, де історично домінували паперові кадрові досьє, а цифровізація HR-процесів відбувалася фрагментарно, запровадження європейських стандартів захисту даних означатиме паралельну трансформацію технологічної інфраструктури HR. План Ukraine Facility 2024—2027 прямо передбачає модернізацію трудового та охоронно-працевого законодавства в лінії вимог ЄС і відновлення повноцінної роботи інспекції праці, що неминуче вимагатиме переходу до електронних реєстрів, інтегрованих баз даних про працю й єдиних стандартів звітності [21].

На цьому фоні українські HR-служби вже зараз стикаються з кількома системними викликами, які нами систематизовано в табл. 1.

Отже, у таких умовах імплементація GDPR-подібних стандартів у HRM без поєднання з програмами детінізації, відновлення офіційної статистики та інституційного посилення інспекції праці може призвести не до прозорості, а до формалізму: політики з'являться "на папері", але реальні дані, на яких ґрунтується управлінський аналіз, залишатимуться частково невидимими або неякісними. Саме тому трансформація парадигми HRM під впливом норм ЄС для України має розглядатися не лише як юридична вимога, а як стратегічний інструмент поствоєнного відновлення: відновлення довіри між працівниками й роботодавцями, детінізація ринку праці, зниження структурних гендерних і вікових нерівностей, зміцнення людського капіталу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, трансформація HR-парадигми в ЄС демонструє перехід до моделі, у центрі якої — правова визначеність, прозорість і орієнтація на гідні умови праці. Європейські директиви задають новий нормативний горизонт, що змушує роботодавців адаптовувати практики управління персоналом до принципів передбачуваності, рівності і поваги до балансу між роботою й особистим життям.

Таблиця 1. Системні виклики для трансформації HR-практик в Україні в контексті імплементації стандартів ЄС

Системний виклик	Зміст проблеми	Кількісні індикатори	Потенційні наслідки для HRM
Невідповідність між вимогами прозорості і практикою неформальних виплат	Європейські стандарти передбачають прозорість оплати праці, задекларовані механізми рівної оплати за рівноцінну працю і можливість верифікації даних. В українській практиці ще досі значна частина зарплат виплачується «в конвертах» або через напівформальні схеми, що розмиває базу для достовірної звітності.	Частка тіньової економіки оцінюється в діапазоні 30–50 % ВВП, що прямо впливає на повноту та якість офіційної статистики щодо заробітних плат і структури доходів населення. Це, своєю чергою, занижує оцінки реального гендерного розриву в оплаті праці та інших нерівностей.	Неможливість коректно оцінити й довести дискримінацію в оплаті праці; високий ризик формального впровадження директив ЄС без фактичної зміни практик; ускладнення побудови систем прозорих ґрейдів і тарифікації; зростання регуляторних ризиків для компаній, інтегрованих у європейські ланцюги створення вартості.
Дефіцит sex-disaggregated даних після 2022 р.	Для моніторингу гендерної рівності, ефектів Pay Transparency та Work–Life Balance потрібні деталізовані дані за статтю, віком, регіоном, видом діяльності. Після початку повномасштабної війни регулярна публікація таких даних була суттєво обмежена, що звузило доказову базу для політик рівності.	Після 2022 р. держава фактично припинила системну публікацію деталізованих показників ринку праці за статтю й регіонами; доступними залишаються лише окремі агреговані оцінки, часто без можливості простежити динаміку на рівні секторів або видів зайнятості.	HR-служби мають обмежені можливості для побудови гендерно-чутливих KPI, аудиту pay gap, оцінки впливу гнучких форматів зайнятості; зростає залежність від внутрішніх (часто неповних або нерепрезентативних) даних компаній; ускладнюється підготовка до імплементації директив ЄС, що базуються на вимозі прозорості звітності.
Висока міграція і демографічний дисбаланс	Масштабна вимушена і трудова міграція, а також втрати населення через війну призвели до зміни структури робочої сили. Дисбаланси у віковій і гендерній структурі посилюють кадровий дефіцит і впливають на можливості відновлення економіки.	Станом на 2023 р. економічна активність жінок становила 56 %, чоловіків – 68,5 %; рівень зайнятості жінок – 50 %, чоловіків – 61,6 %. Значна частина жінок працездатного віку виїхала за кордон, що додатково деформує структуру ринку праці та поглиблює кадровий дефіцит у низці секторів.	Необхідність переорієнтації HR-стратегій на утримання та повернення талантів; посилення конкуренції за кваліфікованих працівників; перегляд політик work–life balance, гнучких режимів, дистанційної роботи для збереження зв'язку з працівниками-мігрантами; додатковий тиск на системи навчання й перекваліфікації всередині компаній.

Джерело: сформовано на основі [19—21].

Паралельне посилення вимог щодо прозорості винагороди й захисту HR-даних формує складні, але продуктивні точки напруги, які модернізують зміст HR-функції та підвищують її стратегічну значущість.

Стратегічна рекомендація для українських компаній і політиків полягає в тому, щоб розглядати європейські трудові директиви не як зовнішній тиск, а як рамку для побудови стійкої післявоєнної економіки, де HRM стає ключовим інструментом управління людським капіталом. Практично це означає: ранній добровільний перехід до прозорих політик винагороди, інвестування в гнучкі режими праці, поступову цифровізацію HR-даних із дотриманням принципів GDPR і розвиток культури соціального діалогу всередині організацій.

Література:

1. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. Official Journal of the European Union. 2019. L 186. P. 105—121. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj>
2. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. Official Journal of the European Union. 2019. L 188. P. 79—93. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj>
3. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1—88. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
4. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 strengthening the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. Official Journal of the European Union. 2023. L 132. P. 21—44. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>
5. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time. Official Journal of the European Union. 2003. L 299. — P. 9—19. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj>
6. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. Official Journal of the European Communities. 2000. L 303. P. 16—22. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj>
7. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації з її реалізації на 2023—2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 15.09.2023 № 815-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text>
8. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Economics: time realities*. 2020. № 6 (52). С. 25—36. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>
9. Спіцина А. Є. Конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4 (80). С. 80—93. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080>
10. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../vdanopua_2023_2_5
11. Крамар О. М. Пріоритетні напрями управління персоналом у будівництві в умовах євроінтеграції. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. № 26. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/303>
12. Мохненко А., Остроус Г. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>
13. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211—216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
14. Бутинська Р. Актуальні питання гармонізації трудового законодавства в умовах євроінтеграції. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 3. С. 146—150. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/489>
15. Бек У. Потенціал гармонізації національного трудового законодавства щодо європейських стандартів у контексті євроінтеграції України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Юридичні науки. 2024. № 1 (41). С. 34—46. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34446/6.pdf>
16. Теліченко А. В. Право на працю в умовах євроінтеграції: виклики адаптації національного трудового законодавства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 33—35. URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/apie_2025_r02_a07.pdf
17. Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. Official Journal of the European Union. 2024. OJ L, 2024/2831. 11.11.2024. P. 1—26. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj>
18. Statistics Netherlands (CBS). Over half of Dutch people work from home sometimes. 15 March 2024. CBS. URL: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes>
19. Euronews. Gender pay gap in Europe: How do countries compare on narrowing the divide? 14 груд. 2024. URL: <https://www.euronews.com/next/2024/12/14/gender-pay-gap-in-europe-how-do-countries-compare-on-narrowing-the-divide>
20. EU4Gender Helpdesk. Ukraine Gender Profile 2023. 2023. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf
21. Ukraine Facility. Ukraine Facility Plan. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>

References:

1. European Parliament and of the Council (2019), "Directive (EU) 2019/1152 of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union", Official Journal of the European Union, vol. 186, pp. 105—121, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj> (Accessed 08 Dec 2025).

2. European Parliament and of the Council (2019), "Directive (EU) 2019/1158 of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU", Official Journal of the European Union, vol. 188, pp. 79—93, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
3. European Parliament and of the Council (2016), "Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)", Official Journal of the European Union, vol. 119, pp. 1—88, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
4. European Parliament and of the Council (2023), "Directive (EU) 2023/970 of 10 May 2023 strengthening the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms", Official Journal of the European Union, vol. 132, pp. 21—44, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
5. European Parliament and of the Council (2003), "Directive 2003/88/EC of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time", Official Journal of the European Union, vol. 299, pp. 9—19, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
6. Council of the European Union (2000), "Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation", Official Journal of the European Communities, vol. 303, pp. 16—22, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
7. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023), Order "On approval of the National strategy for overcoming the gender pay gap until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation for 2023—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text> (Accessed 08 Dec 2025).
8. Hratiotova, H.O. and Yasinovska, M.O. (2020), "Human resource management and strengthening the personnel capacity of healthcare institutions of Ukraine in the conditions of European integration", Economics: Time Realities, vol. 52, no. 6, pp. 25-36, available at: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3> (Accessed 08 Dec 2025).
9. Spitsyna, A.Ye. (2022), "Competitiveness of personnel in the transport sector of Ukraine under European integration", Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki, vol. 80, no. 4, pp. 80—93, available at: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080> (Accessed 08 Dec 2025).
10. Volkova, N. (2023), "Strategic human resource management of public service in the context of European integration", Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 2, pp. 17—21, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2023_2_5 (Accessed 08 Dec 2025). ktpu.kpi.ua+1
11. Kramar, O.M. (2020), "Priority directions of human resource management in construction under European integration", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, vol. 26, pp. 40—47, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/303> (Accessed 08 Dec 2025).
12. Mokhnenko, A. and Ostrous, H. (2025), "Enterprise human resource management strategy under European integration as a factor of increasing its competitiveness", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, vol. 21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>.
13. Parii, L. and Klymenko, A. (2024), "Strategic human resource management of enterprises in the conditions of digital transformation", Pidpriumnytstvo ta innovatsii, vol. 32, pp. 211—216 <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>.
14. Butynska, R. (2020), "Current issues of harmonisation of labour legislation under European integration", Chasopys Kyivskoho universytetu prava, vol. 3, pp. 146-150, available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/489> (Accessed 08 Dec 2025).
15. Bek, U. (2024), "Potential for harmonising national labour legislation with European standards in the context of Ukraine's European integration", Visnyk Natsionalnoho universytetu 'Lvivska politekhnika'. Seriya: Yurydychni nauky, vol. 41, no. 1, pp. 34—46, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34446/6.pdf> (Accessed 08 Dec 2025).
16. Telichenko, A.V. (2025), "The right to work under European integration: challenges of adapting national labour legislation", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, vol. 2, pp. 33—35, available at: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/apie_2025_r02_a07.pdf (Accessed 08 Dec 2025).
17. European Parliament and of the Council (2024), "Directive (EU) 2024/2831 of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work", Official Journal of the European Union, OJ L, 2024/2831, pp. 1—26, available at: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
18. Statistics Netherlands (CBS) (2024), "Over half of Dutch people work from home sometimes", available at: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes> (Accessed 08 Dec 2025).
19. Euronews (2024), "Gender pay gap: There is only one country in Europe that pays women more than men", available at: <https://www.euronews.com/next/2024/12/14/gender-pay-gap-in-europe-how-do-countries-compare-on-narrowing-the-divide> (Accessed 08 Dec 2025).
20. EU4Gender Helpdesk (2023), "Ukraine Gender Profile 2023", available at: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_-_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf (Accessed 08 Dec 2025).
21. Ukraine Facility (2024), "Ukraine Facility Plan", available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (Accessed 08 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025 р.